

**PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE  
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) PARA LA EMPRESA  
GRUPO FARO S.A.S.**

OLGA LUZ VILLA LÓPEZ - 43458014  
JOSÉ MAURICIO MURIEL MURIEL - 98543080  
JULIÁN ESTEBAN PORRAS MORA - 8027436

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
MEDELLÍN  
2012

**PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE  
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) PARA LA EMPRESA  
GRUPO FARO S.A.S.**

OLGA LUZ VILLA LÓPEZ - 43458014  
JOSÉ MAURICIO MURIEL MURIEL - 98543080  
JULIÁN ESTEBAN PORRAS MORA - 8027436

Monografía presentada como requisito para optar al título de  
Especialista en Alta Gerencia

Asesor Metodológico  
MARÍA CECILIA ARCILA GIRALDO

Asesor Temático  
EMS RESTREPO GARCÍA

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
MEDELLÍN  
2012

## **AGRADECIMIENTOS**

Queremos agradecer a todos los docentes de la especialización Alta Gerencia cohorte 56, por la dedicación y vocación pedagógica para con sus estudiantes.

Agradecemos al asesor temático Ems Restrepo, por hacernos comprender que la Responsabilidad Social Empresarial no es una teoría que se aplica y se evalúa en una compañía sino una filosofía orientada al mejoramiento de vida cuidando el planeta para dejarlo como herencia a nuestros hijos.

A nuestra asesora metodológica María Cecilia Arcila, por ayudarnos a la elaboración de la monografía con todas las técnicas de la metodología de la investigación, por su paciencia y por su compromiso como docente, a todos ellos muchas gracias.

## CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	6
SUMMARY	7
GLOSARIO	8
ANTEPROYECTO	12
CAPITULO I. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA GRUPO FARO	32
CAPITULO II. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	39
CAPÍTULO III. ESTRATEGIA CORPORATIVA DEL GRUPO FARO	54
CAPITULO IV. PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SITEMA DE RESPONSABILOIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) EN EL GRUPO FARO	66
CONCLUSIONES	88
BIBLIOGRAFÍA	89
CIBERGRAFIA	90

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Fases	17
Tabla 2. Indicadores previos	51
Tabla 3. Gestión de comercio exterior	51
Tabla 4. Comunidad	52
Tabla 5. Gestión de lo humano	52
Tabla 6. Medio ambiente	53
Tabla 7. Clientes y proveedores	53
Tabla 8. Fases y estrategias	66

## **RESUMEN**

Nuestra monografía comprende una propuesta para la implementación de un sistema de gestión de Responsabilidad Social Empresarial para la empresa Grupo Faro SAS. Después de levantar un diagnóstico de las prácticas de la Responsabilidad Social que actualmente lleva la empresa, descubrimos que esta es una compañía orientada al cumplimiento de esta filosofía, porque está enfocada al bienestar de sus trabajadores, gestando por medio de la fundación “Sueños bajo Techo”, la solución de vivienda para sus empleados y por el programa de la “escuela de valores” logrando así el desarrollo integral de sus empleados con crecimiento personal, además por su coherencia con su principal cliente “Levis” San Francisco que es una compañía practicante de esta filosofía.

Luego de levantar dicho diagnóstico proponemos mejorar esta filosofía con el cumplimiento de los indicadores de la norma ISO 26000, que es quien regula en Colombia, y con la presente monografía proponemos ajustar esta filosofía en el Grupo Faro por medio de los siguientes capítulos:

Capítulo I: Situación actual de la empresa Grupo Faro.

Capítulo II: La responsabilidad Social Empresarial

Capítulo III: Estrategia corporativa del Grupo Faro

Capítulo IV: Propuesta para la implementación de un sistema de Responsabilidad Social Empresarial en el Grupo Faro.

## SUMMARY

Our paper includes a proposal to implement a system of management of Corporate Social Responsibility for the company SAS Group Faro. After raising a diagnosis of social responsibility practices that currently leads the company, we find that this is a company focused on implementation of this philosophy because it is focused on the welfare of their workers, brewing through the Foundation "Dreams Under Roof" housing solution for their employees and the program of school values "thus achieving the integral development of their employees with personal growth, also for its consistency with its main customer" Levis "san francisco is a company practitioner of this philosophy.

After raising the diagnostic aim to improve compliance with this philosophy of the indicators of ISO 26000, which is who governs in Colombia, and this paper we propose to set this philosophy at Lighthouse Group through the following chapters:

Chapter I: Current status of Grupo Faro.

Chapter II: Corporate Social Responsibility

Chapter III: Lighthouse Group Corporate Strategy

Chapter IV: Proposal for the implementation of a Corporate Social Responsibility in Group Faro.

## GLOSARIO

**BUSINESS FOR SOCIAL RESPONSIBILITY (BSR):** Es una organización empresarial sin fines de lucro, con sede en los Estados Unidos y oficinas en Europa y China, que reúne cerca de 250 miembros y compañías afiliadas. Creada en 1992, BSR ofrece soluciones de negocio socialmente responsables a compañías de todos los tamaños y sectores, proporcionando productos y servicios innovadores que apoyan a las organizaciones a ser comercialmente exitosas.

**COMITÉS PARITARIOS:** Es el organismo técnico de participación entre empresas y trabajadores, para detectar y evaluar los riesgos de accidentes y enfermedades profesionales. Los Comités Paritarios son obligatorios en empresas con más de 25 trabajadores y deben estar integrados por tres representantes de la empresa y tres de los trabajadores.

**DAPARD:** Dapard (Departamento Administrativo De Prevención De Desastres) – Medellín.

**EFFECTIVIDAD:** Es lograr el objetivo con el menor número de recursos.

**EL LIBRO VERDE (2001):** tiene por objeto iniciar un amplio debate sobre cómo podrá fomentar la Unión Europea la responsabilidad social de las empresas a nivel europeo e internacional, en particular sobre cómo aprovechar al máximo las experiencias existentes, fomentar el desarrollo de prácticas innovadoras, aumentar la transparencia e incrementar la fiabilidad de la evaluación y la validación. Propone un enfoque basado en asociaciones más profundas en las que todos los agentes desempeñen un papel activo.

- Es un término inglés utilizado por primera vez por R. E. Freeman en su obra: Strategic Management: A Stakeholder Approach, (1984) para referirse a



aquellos individuos o grupos de individuos que pueden verse afectados por las actividades de la empresa y que, a su vez, pueden ellos afectar a la propia empresa con sus acciones".

**ESCUELA DE VALORES:** Actividad de la empresa Grupo Faro para capacitar a sus empleados en valores.

**GRUPOS DE INTERÉS:** Es un conjunto de personas o entidades privadas, reunidas y organizadas por un interés común, con el fin de actuar conjuntamente en defensa de ese interés, así como de hacer conocer sus pretensiones o negociar con otros actores sociales.

**HOJA DE RUTA:** Es un plan que establece la secuencia de pasos para alcanzar un objetivo. Se especifican tiempo y recursos necesarios. Puede entenderse como un plan de acción a largo plazo y general que acerca los objetivos estratégicos a objetivos más tangibles y alcanzables.

**ÍNDIGO:** Material para la elaboración de los blue-jeans- Tela de jean de algodón.

**LA COMISIÓN EUROPEA:** Personifica y defiende el interés general de la Unión y es la fuerza impulsora de su sistema institucional. Tiene cuatro funciones principales: presentar propuestas legislativas al Parlamento y al Consejo, administrar y ejecutar las políticas comunitarias, aplicar el Derecho comunitario (junto con el Tribunal de Justicia) y negociar acuerdos internacionales, principalmente los relativos al comercio y la cooperación.

**LA ESCUELA DE NEGOCIOS NEBRIJA (MADRID):** Es una Institución Universitaria, privada e independiente, que diseña e imparte conocidos programas formativos de posgrado, especialmente vinculados a la gestión empresarial, en sus distintos ámbitos funcionales .

**PETER DRUCKER:** Austriaco nacido en Viena el 19 de Noviembre de 1909, de nacionalidad norteamericana por adopción, es considerado hoy el padre del Management. Sus ideas y modismos vienen influenciando el mundo corporativo desde los años 40. Drucker es el primer científico social que utiliza la expresión "post-modernidad". Peter Drucker es el pensador más influyente del mundo en el campo de la administración de empresas.

**PROGRAMA SUEÑOS BAJO TECHO:** Actividad de la empresa Grupo Faro para solucionar problemas de vivienda de sus empleados.

## **REPORTE DE SOSTENIBILIDAD REPORTE DE LAS ACCIONES DE RSE DEL**

**GRUPO EN TÉRMINOS FINANCIEROS, SOCIALES Y AMBIENTALES:** En él se presenta la visión de la empresa y como ésta integra las tres dimensiones del Desarrollo Sostenible, además de exponer su relación con los grupos de interés.

**STAMBLAST:** Técnica para hacer desgaste a él índigo en las lavanderías de proceso de la elaboración de un Jean.

**STEPHAN SCHMIDHEINY:** Es un empresario suizo que ha dedicado una parte muy importante de su tiempo y patrimonio a formar lazos con líderes de la sociedad civil y del sector comercial con el fin de destacar la importancia del desarrollo sustentable y también a forjar vínculos de hermandad entre ellos. Tanto sus actividades sin fines de lucro, representados por la Fundación AVINA-, como sus actividades económicas, representadas por Grupo Nueva.

**VALOR AÑADIDO:** O Valor Agregado, en términos económicos, el valor agregado es el valor adicional que adquieren los bienes y servicios al ser transformados durante el proceso productivo.

**WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT (WBCSD):**

es una asociación global de unas 200 empresas que se ocupa exclusivamente de los negocios y el desarrollo sostenible. El WBCSD proporciona una plataforma para que las empresas puedan explorar el desarrollo sostenible, compartir conocimiento, experiencias y mejores prácticas, y promover posiciones empresariales sobre estas cuestiones en una variedad de foros, en colaboración con gobiernos, organizaciones no gubernamentales y organizaciones intergubernamentales. Sus miembros provienen de más de 35 países y de 20 sectores industriales, con la participación de unos 1000 líderes de negocios a nivel mundial.

## **ANTEPROYECTO**

### **TÍTULO PROVISIONAL**

Propuesta para la implementación de un sistema de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para el Grupo Faro.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Carencia de un sistema de gestión de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el Grupo Faro, no obstante las diversas actividades que realiza la compañía encaminadas a la filosofía RSE, consideramos la necesidad de formalizar un sistema de gestión de responsabilidad social empresarial que sea ejecutado por la fundación y los departamentos que intervienen en estas actividades. Pues aunque cuenta con algunas prácticas no está cumpliendo con los parámetros establecidos en la norma ISO 26000.

La empresa Grupo Faro, cuenta con algunas prácticas orientadas a la filosofía de RSE, como son el programa “Sueños bajo techo”, que consiste en brindar una ayuda económica a sus empleados en conjunto con las cajas de compensación con el fin de contribuir a solucionarles el problema de vivienda; además cuenta con programas de crecimiento personal como es “la Escuela de Valores” como herramienta para mejorar el relacionamiento familiar.

La empresa hace estas prácticas de manera muy informal; por lo tanto se requiere de un sistema de gestión estructurado, basado en las normas vigentes de RSE.

Como solución del problema proponemos la implementación de un sistema de gestión de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para el Grupo Faro, de tal manera que contribuya a garantizar su permanencia en el tiempo de una manera competitiva y generando rentabilidad.

Por medio de la implementación del sistema de RSE se logra la concientización de equipos de alto desempeño en todos los procesos de valor de la compañía, logrando productos de mayor valor agregado, con este resultado se contribuye a

optimizar los costos operativos, pues aumentando las competencias laborales los procesos se vuelven más eficientes.

Logrando un mayor estímulo laboral se eleva la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, se disminuye la rotación de personal, esto está orientado a reducir los costos e incrementar los ingresos, pues si se logra mejorar la calidad de los productos se verá reflejado en la satisfacción de los clientes generando lealtad y fidelidad de los usuarios aumentando la demanda, esto reduce riesgos de mercado e incrementa la rentabilidad y por ende beneficia a otras partes interesadas como son los proveedores y las comunidades.

## **ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

EL grupo Faro es un conjunto de empresas establecidas como estrategia de integración vertical donde CI Expo faro es una comercializadora internacional dedicada al diseño de producto, paquete completo y servicio de maquila. Es una empresa certificada por la BASC 2010-2011, identificándola como una compañía con procesos avanzados en temas de comercio de calidad a nivel internacional.

La Compañía Suprema Laundry, es una lavandería que ofrece a sus clientes diseño, creatividad, globalidad e innovación, ofrece procesos secos consistentes en el arte de las manualidades del índigo y los procesos húmedos contando con 20 maquinas para tintura y 42 maquinas para procesos de lavado; se caracteriza por hacer parte de las ferias de tendencias y diseño más reconocidas del mundo.

Otra compañía de su integración vertical es CCTEX quien es la encargada de la gestión de marca contando con un departamento de mercadeo responsable de desarrollar estrategias de posicionamiento que fortalezcan la marca. Departamento de diseño de producto que se encarga de crear productos vanguardistas para los clientes globales asegurando el ADN de su cliente Levis. Visual merchandising encargado de asegurar la imagen requerida por la licencia para conservar la imagen de la marca uniforme para Latinoamérica.

La Compañía Comercializadora Silver que cuenta con un Departamento comercial encargado de vender los productos de Levis en las tiendas propias de la marca franquiciador, además de otras tiendas como son las tiendas Silver Store donde se venden productos importados de marcas reconocidas como son Bilabong, Hurley, Reff, y su marca propia Red Noveau, entre otras.

Finalmente el grupo ha creado la Fundación Faro, que es directamente la unidad estratégica del negocio más orientada a la ejecución del sistema de RSE.

La norma general que rige la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) a nivel mundial es la Norma ISO 26000, la cual surge en la medida en que fueron evidentes las crisis económicas y financieras en la época capitalista, es así como nace en el año 2004, creada por la Organización Internacional de Estandarización (ISO), solamente trata de Responsabilidad Social Empresarial.

La norma de Responsabilidad Social Empresarial fue diseñada de tal manera que fuese aplicable a todo tipo de organización (públicas y privada, no gubernamentales y sindicatos), sin importar su tamaño ni el país en que se encuentre.

La norma ISO 26000 no es un sistema de gestión, es una filosofía que deberán adoptar las organizaciones para lograr un beneficio a los diferentes grupos con los que interrelaciona como son el Gobierno corporativo, la misma organización interna, sus cliente, sus proveedores, la comunidad y el medio ambiente, todos estos impactando los 3 vectores que son el económico, social y el medio ambiente.

Las organizaciones que implementen adecuadamente el modelo de Responsabilidad Social Empresarial y cumplan con los anteriores vectores tendrán abonado el terreno para alcanzar a ser una organización con características de una compañía GLOBAL.

Se tiene una norma general que rige la RSE y es la Norma ISO 26000, la cual es el soporte para cualquier tipo de compañía que desee adoptar esta Filosofía, debido a que ésta se puede implementar en cualquier tipo de organización a nivel mundial. También como parte de la normatividad y apoyo para la implementación del Sistema de Gestión, se tienen los Indicadores Gri, los Indicadores Ethos, la Norma SA 8000, la Norma AA 1000 y el Pacto Mundial, los cuales buscan



garantizar, que las organizaciones que estén trabajando sobre el Sistema de Gestión de RSE, realmente lo estén haciendo de la manera adecuada.

En la parte de Responsabilidad e Impacto de las empresas sobre los grupos de interés y los tres vectores sociales se trabaja con base en 5 fases y 10 estrategias, lo cual ayuda a tener identificados los grupos sobre los cuales se quiere impactar, y así tener claro el trabajo que se debe hacer para lograr los objetivos.

**Tabla 1. Fases**

<b>Fase 1</b>		<b>Línea de Base</b>
Estrategia 1	Preliminares	
Estrategia 2	Marco Regulatorio	
Estrategia 3	Caracterización de practicas: definir estructura	
Estrategia 4	Grupos de Interés: Dialogo de Grupos de Interés	
<b>Fase 2</b>		<b>Planeación</b>
Estrategia 5	Principios de RSE: Son Principios corporativos	
Estrategia 6	Política y Objetivos: Identificar Política y objetivos estratégicos	
Estrategia 7	Cuadro de Mando	
<b>Fase 3</b>		<b>Ejecución</b>
Estrategia 8	Ejecución del Plan de Acción	
<b>Fase 4</b>		<b>Verificación</b>
Estrategia 9	Reporte de Sostenibilidad	
<b>Fase 5</b>		<b>Aseguramiento</b>
Estrategia 10	Mejora Continua	

El Global Reporting Initiative (GRI) es una organización basada en la red que produce un marco de sostenibilidad de información integral que es ampliamente utilizado a nivel mundial. GRI se compromete a mejorar continuamente el marco general de todo el mundo y de su aplicación. Los objetivos centrales de GRI incluyen la incorporación de la divulgación de información sobre aspectos medioambientales, sociales y desempeño de la gobernabilidad.

En el marco GRI la información se desarrolla a través de una búsqueda de consensos de los grupos de interés. Los participantes provienen de negocios globales, la sociedad civil, laboral, instituciones académicas y profesionales.

Informes de sostenibilidad basados en el marco del GRI pueden utilizarse para demostrar el compromiso de la organización para el desarrollo sostenible, para comparar el desempeño organizacional a través del tiempo, y para medir el desempeño de la organización con respecto a las leyes, normas, estándares y las iniciativas voluntarias.

GRI promueve un enfoque estandarizado para la presentación de informes para estimular la demanda de información de sostenibilidad se benefician tanto las organizaciones informantes y usuarios del informes.

La implementación del sistema de gestión de calidad, se realiza cuando la organización cumpla con los requisitos mínimos que se debe tener para iniciar con un sistema de gestión de calidad. Al tener esta certeza se debe iniciar el proceso con la organización de calidad nacional que certifica en cada país.

Existen una pluralidad de estándares de gestión de la calidad normalizados, es decir, definidos por un organismo normalizador, como ISO, DIN o EN, etc. que permiten que una empresa con un sistema de gestión de la calidad pueda validar su efectividad mediante una auditoría de una organización o ente externo. Una de las normas más conocidas para gestionar la calidad, es la norma ISO 9001 (última revisión ISO 9001:2008).

## **ANÁLISIS DOFA:**

### **Fortalezas:**

- Experticia en la confección del jean.

- Tecnología de punta en la confección de jeans.
- Poseer una de las lavanderías más modernas de Latinoamérica.
- Contar con una fundación legalmente constituida.
- Practicas de RCE por medio de la exigencia del “Día comunitario Levis”.

#### **Debilidades:**

- Dependencia de un solo cliente Levis.
- Poco flujo de caja producto de las exportaciones a Venezuela.
- Poca claridad en sus estrategias.
- No hay unificación de objetivos en cada una de las compañías.
- No se cuenta con una estructura organizacional por procesos entre las compañías.

#### **Amenazas:**

- Existencia de otros maquiladores a la marca Levis.
- Otras marcas de producción nacional a precios muy bajos.
- Otras lavanderías con costos a precios muy bajos.
- Mercadeo muy agresivo de marcas competitivas como Diesel Chevignon y Americanino.
- Posibilidad e perdida de la licencia de Levis.
- Dependencia de las estrategias de casa matriz de Levis.

#### **Oportunidades:**

- Suficiente infraestructura y experiencia para posicionar una marca propia.
- Exportar a otros países autorizados por casa matriz.
- Buscar mercados con otras marcas exitosas.
- Plantear estrategias a casa matriz alcanzables.
- Implementación de modelo por procesos en las diferentes compañías.

Las compañías generalmente no tienen filosofías propias en RSE sino que las adaptan como modas, que les exige el mercado, el Grupo Faro, por criterio de su dueño, cuenta con la filosofía de generar valor agregado a sus empleados, comunidad, clientes, y proveedores, esta fortaleza es un primer paso para lograr aplicar la filosofía de la RSE.

Su actual cliente Levis es una empresa practicante de esta filosofía, para la cual será muy atractivo que el Grupo Faro implemente un sistema de RSE. Esto generara buen nombre de la compañía en el mundo empresarial, ayudándola a no depender de un solo cliente, logrando por medio de su estrategia de calidad total un aprovechamiento de su capacidad instalada.

Una vez el Grupo logre conseguir otros clientes, podrá disminuir sus costos operativos pudiéndose defender de los competidores u otros maquiladores que también son proveedores de la marca Levis.

Esto le exigirá al Grupo incorporar nuevas estrategias o mecanismos gerenciales que le permitan ser más competitivo en el mercado nacional e internacional con el fin de ampliar su portafolio de clientes a los que va dirigido cada una de las compañías como es la lavandería y la confección.

Contribuir con el Grupo Faro aportándole una propuesta para la implementación de un sistema de gestión de Responsabilidad Social Empresarial, de tal manera que la compañía actúe por encima de las obligaciones empresariales que posee, estableciendo objetivos compartidos con el crecimiento económico, el desarrollo social, la protección ambiental y el rendimiento financiero.

Proponer la implementación de un Sistema de gestión de RSE implica la definición de un horizonte ético y un enfoque que ayude a la sostenibilidad, dado que La

economía global exige que cada vez las empresas logren una interacción con los diferentes actores que tienen relación con la empresa (grupos de interés).

En el **gobierno corporativo**, se entiende que desde la cabeza de la empresa se debe tener la concepción de la responsabilidad social empresarial, de tal manera que baje a todos los niveles de la compañía logrando la concientización en toda la **organización**; una vez conseguida la interiorización de esta filosofía, apoyados en la estrategia gerencial de Calidad Total, se verá reflejado en el impacto de los diferentes actores del ambiente externo como son los **clientes**, pues estos perciben productos de mayor calidad a través del mejoramiento de los procesos.

Estos procesos son apoyados con alianzas estratégicas y de largo plazo con **proveedores** competentes que apliquen la misma estrategia de Calidad Total.

Ofreciendo productos de calidad y haciendo un uso racional del **medio ambiente** la organización se mantendrá en armonía con la **comunidad**.

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Generando la propuesta de la implementación del modelo de RSE en el Grupo Faro, lograremos que la gerencia y sus directivas alcancen la conciencia y sensibilización necesaria para tomar la decisión de implementar el modelo propuesto?

De acuerdo a los antecedentes de las prácticas de la filosofía de la RSE del Grupo FARO se detecta la necesidad de formalizar un modelo estándar que sea oficialmente implementado, pues aunque cuenta con algunas prácticas no está determinado por los parámetros de la norma ISO 26000.

## **DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

El proyecto se realizará en el Grupo Faro, porque en la actualidad el grupo tiene algunas prácticas encaminadas a la utilización de la filosofía RSE, debido a que lo ven como una Filosofía empresarial que les puede ayudar a ser más competitivos disminuyendo los riesgos, mejorando la eficiencia, la innovación, generando sostenibilidad, para convertirse en una compañía de nivel global, y así tener un mayor impacto y compromiso con los Grupo de Interés y con los tres Vectores Sociales.

El primer paso que se ha dado para empezar a implementar el Sistema de Gestión de RSE, es la creación de una fundación, la cual soluciona el problema de vivienda de los empleados de la empresa.

La filosofía de RSE es un tema nuevo para los integrantes de este anteproyecto, por lo tanto requerimos de mucha investigación e incluso es necesario contactar personas expertas que nos asesoren y orienten.

Por otro lado necesitamos abrir espacios en el Grupo Faro de manera que conozcamos con mayor profundidad sus prácticas y procesos involucrados con RSE.

Por las anteriores razones expuestas, consideramos que un año es un tiempo prudente para realizar el levantamiento de información y realizar nuestra propuesta del Sistema de Gestión de RSE en el Grupo Faro.

## JUSTIFICACIÓN

El trabajo que estamos desarrollando es importante para nosotros, porque consideramos que nos permite actualizarnos y adquirir nuevos conceptos respecto de la R.S.E, la cual cada vez obtiene mayor importancia tanto a nivel empresarial como a nivel gerencial, pues hoy nos enfrentamos a una economía global, que hace que las acciones sociales que realizan las empresas se conviertan en herramientas estratégicas del negocio. Es así como adquiriremos mayor conciencia de que las compañías deben generar valor social y económico.

Por otro lado consideramos que si el Grupo Faro implementara nuestra propuesta de un Sistema de Gestión de de RSE, posiblemente contribuya al mejoramiento de los resultados de la compañía y facilitaría la sostenibilidad en el tiempo, pues implementando un Sistema de Gestión de RSE se contribuye a:

- Que las empresas mejoren su desempeño.
- Que los empleados incrementen su productividad.
- Que las compañías mejoren las relaciones con la comunidad.
- Que las empresas mejoren su gestión del riesgo.
- Que las empresas mejoren al igual que su grupo de interés (Gobierno Corporativo, Organización Interna, Clientes, Proveedores, Comunidad y el Medio Ambiente).

Igualmente a través del trabajo que estamos desarrollando adquiriremos conocimientos de RSE, la cual hasta el momento es una filosofía que las empresas y gerentes desarrollan y aplican de manera voluntaria o en ocasiones inducidas por las exigencias del mercado; no obstante consideramos que en un futuro, posiblemente se convierta en un tema legal y de obligatorio cumplimiento, lo cual pondría a las empresas y a los profesionales que hayan estudiado el tema



en ventaja competitiva frente a las empresas y profesionales que los desconozcan por completo.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Formular una propuesta con las herramientas para implementar un Sistema de Gestión de aplicación de la filosofía empresarial de RSE para el grupo faro.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Proponer los formatos para identificar que indicadores aplica actualmente la compañía Grupo Faro, para medir la filosofía RSE (Responsabilidad Social Empresarial).
- Estructurar los formatos que permita detectar la estrategia corporativa (Misión, Visión y Valores Corporativos) del Grupo Faro respecto a la filosofía de la RSE (Responsabilidad Social Empresarial).
- Proponer un formato para que el Grupo Faro realice el reporte periódico de sostenibilidad y mejora continua de la filosofía RSE.

## **EJES DE LA INVESTIGACIÓN**

La responsabilidad social empresarial (RSE), puede definirse como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva y valorativa y su valor añadido. El sistema de evaluación de desempeño conjunto de la organización en estas áreas es conocido como el triple resultado.

La responsabilidad social corporativa va más allá del cumplimiento de las leyes y las normas, dando por supuesto su respeto y su estricto cumplimiento. En este sentido, la legislación laboral y las normativas relacionadas con el medio ambiente son el punto de partida con la responsabilidad ambiental. El cumplimiento de estas normativas básicas no se corresponde con la Responsabilidad Social, sino con las obligaciones que cualquier empresa debe cumplir simplemente por el hecho de realizar su actividad. Sería difícilmente comprensible que una empresa alegara actividades de RSE si no ha cumplido o no cumple con la legislación de referencia para su actividad.

Bajo este concepto de administración y de management se engloban un conjunto de prácticas, estrategias y sistemas de gestión empresariales que persiguen un nuevo equilibrio entre las dimensiones económica, social y ambiental. Los antecedentes de la RSE se remontan al siglo XIX en el marco del Cooperativismo y el Asociacionismo que buscaban conciliar eficacia empresarial con principios sociales de democracia, autoayuda, apoyo a la comunidad y justicia distributiva. Sus máximos exponentes en la actualidad son las empresas de Economía social, por definición Empresas Socialmente Responsables.

La Gestión de Calidad Total (TQM) es una estrategia de gestión orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos organizacionales. La TQM ha sido ampliamente utilizada en manufactura, educación, gobierno e industrias de

servicio. Se le denomina «total» porque en ella queda concernida la organización de la empresa globalmente considerada y las personas que trabajan en ella.

En el concepto de calidad se incluye la satisfacción del cliente y se aplica tanto al producto como a la organización. La Calidad Total pretende, teniendo como idea final la satisfacción del cliente, obtener beneficios para todos los miembros de la empresa. Por tanto, no sólo se pretende fabricar un producto con el objetivo de venderlo, sino que abarca otros aspectos tales como mejoras en las condiciones de trabajo y en la formación del personal.

La calidad total es una alusión a la mejora continua, con el objetivo de lograr la calidad óptima en la totalidad de las áreas.

The Global Reporting Initiative (GRI) es una iniciativa internacional en la que participan empresas, gobiernos y organizaciones de la sociedad civil. Su objetivo es hacer que los informes sobre los impactos económicos, medioambientales y sociales de las actividades de las empresas sean más comparables y fiables. Al ser utilizado en la elaboración de memorias se convierte en una excelente herramienta para la comparación entre distintas organizaciones y sectores

## METODOLOGÍA

### Primera Fase:

Objetivo Especifico 1	Actividades
Proponer los formatos para identificar que indicadores aplica actualmente la compañía Grupo Faro, para medir la filosofía RSE (Responsabilidad Social Empresarial).	Referenciaciones de algunos formatos que se hayan realizado en otros proyectos relacionados con RSE. Reuniones con el equipo de trabajo de la compañía Grupo Faro para conocer las actividades que realiza relacionadas con la RSE.

### Segunda Fase:

Objetivo Especifico 2	Actividades
Estructurar los formatos que permita detectar la estrategia corporativa (Misión, Visión y Valores Corporativos) del Grupo Faro respecto a la filosofía de la RSE (Responsabilidad Social Empresarial).	Lectura y análisis de los principios corporativos del Grupo Faro. Actividades de RSE práctica la compañía para establecer que indicadores Gri le aplica. Reunirnos con las directivas del Grupo Faro para validar la propuesta del formato a utilizar. Modificaciones y cambios a que haya lugar.

### Tercera Fase:

Objetivo Especifico 3	Actividades
Proponer el formato para que el Grupo Faro realice el reporte periódico de sostenibilidad y mejora continua de la filosofía RSE.	Referenciarnos en formatos que hayan sido utilizados en otros proyectos RSE. Analizaremos cuales aplican a la compañía Grupo Faro. Reunirnos con el equipo del Grupo Faro para validar la pertinencia del formato propuesto. Modificaciones y cambios a que haya lugar.

## **INFORME FINAL**

### **Capítulo I: Indicadores que aplica actualmente el Grupo Faro**

- Lista de chequeo variables y medidores de base de la RSE:
- Indicadores de cumplimiento de la ley 26000.
- Instrumento de evaluación del marco legal en Colombia.
- Identificación de prácticas de RSE

### **Capítulo II: Sostenibilidad y mejoramiento continuo de la filosofía RSE.**

- Definición de mejoramiento continuo.
- Definición de la RSE.
- Importancia de la teoría de mejoramiento continuo en la empresa Faro.
- Directrices políticas y sondeos de la compañía Faro.

### **Capítulo III: Estrategias corporativa del grupo Faro**

- Misión corporativa del grupo Faro.
- Visión Corporativa del grupo Faro.
- Valores corporativos del grupo faro.

### **Capítulo IV: Propuesta para implementar un sistema de RSE para el grupo Faro:**

- Propuesta de los formatos para definir los principios o Criterios para la gestión de RSE.
- Propuesta del método para definir la Política y objetivos de RSE.

- Propuesta del formato del cuadro de mando para la Ejecución del plan de acción.
- Propuesta del formato del cuadro de mando para la revisión del plan de ejecución de RSE.
- Propuesta del formato del cuerpo para presentar el informe de sostenibilidad
- Propuesta del cuadro de planeación del segundo ciclo de gestión para la mejora continua.

## **CAPITULO I. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA GRUPO FARO**

En este capítulo haremos un análisis de la situación actual de la empresa en cuanto a la práctica de la filosofía de la RSE, y estableceremos un paralelo con la normatividad Colombiana y de la norma 26000.

- Lista de chequeo de variables y medidores de la base de indicadores de RSE:
- Indicadores de cumplimiento de la ley 26000.
- Instrumento de evaluación del marco legal en Colombia.
- Identificación de prácticas de RSE.

En la actualidad la empresa Grupo Faro conformado por las compañías Lavandería Suprema Laundry, CI Expo faro empresas de confecciones, Ccetex empresa propietaria de la licencia de Levis, y la Comercializadora Silver como su nombre lo indica empresa dedicada al retail de las tiendas propias de Levis y Silver Store.

Este grupo de empresas por ser propietarias de la licencia de Levis deben respetar la filosofía de RSE que es una práctica de la marca mundial Levis, pues esta empresa apoyo actividades como son “ día comunitario Levis” dedicando un día de sus actividades a apoyar una causa que sea en beneficio de los grupos de interés como la filosofía lo predica, a raíz de este día comunitario nace en faro la Fundación Faro que tiene como objetivo principal ayudar a las familias que viven en alto riesgo, calificación que da el DAPAR, a las viviendas que son invasión, o que están ubicadas en terrenos de riesgo de derrumbe o de inundación, la empresa destina unos recursos de sus utilidades para junto con las cajas de compensación familiar en este caso Comfenalco, reúnen sus ayudas y hacen acciones como; legalización de los predios, reubicación en caso de ser evacuados dando la cuota inicial o hasta el 50% del valor de la vivienda, y mejoramiento de la vivienda.



Otro indicador que aplica la compañía es el de Sello Verde – Ecosellos, pues es una exigencia de Levis que las bolsas de empaque de los almacenes sean de papel no de polietileno porque así se ayuda a conservar el medio ambiente. También se tienen practicas de ayuda al medio ambiente como es el tratamiento de aguas residuales, la utilización de químicos poco nocivos para la salud humana, incluso en el año 2011 se prohibió por parte de la compañía Levis San Francisco, la práctica del Stamblast, que era un desgaste del índigo con arena porque este afecta el sistema respiratorio de los operarios, este proceso paso hacerse con laser, también es conocida una nueva practica de hacer el proceso de tintorería del índigo con solo dos litros de agua, ya que generalmente se utilizan 42 litros de agua por jean procesado. Esta campaña se publica masivamente para que sus consumidores conozcan que es una filosofía de la marca cuidar el planeta.

Otro indicador que respeta el grupo faro es el **SA 8000 - RSE Social Accountability** de acuerdo a la exigencia de Levis Strauss &Co, es desde la publicación de los términos pioneros de compromisos en 1991, que ha sido estar muy por delante de la curva en la protección de los derechos de los trabajadores y garantizar la seguridad, condiciones de trabajo saludables y humanas como es la práctica del proceso del índigo por medio de laser y no con arena ya que afecta el sistema respiratorio del operario. Además es política no contratar menores de edad aun con el permiso de los padres, permiso que se otorga en nuestro país. La preocupación por el bienestar del empleado generando ayudas económicas, por medio de la fundación grupo Faro, que brinda solución de vivienda y de mejoramiento de estas.

Esta empresa por contar con aproximadamente 1800 trabajadores cuenta con la norma de Copaso, cumpliendo así con la norma de capacitar de la mano de las empresas encargadas del riesgo profesional de vigilar para el cumplimiento de otras normas más orientadas a lo social como es la norma OSHAS 180001-

Seguridad y Salud Laboral, cuenta con un departamento de salud ocupacional para hacer las capacitaciones exigidas por la ley de protección social y del trabajo del ministerio del Trabajo. Esta vigilancia se hace por parte de la ARP con programas de lograr reducir la accidentalidad de los trabajadores y minimizar los riesgos de accidentes y además de prevenir las enfermedades profesionales adquiridas en el sector de la confección.

Esta empresa está certificada con la Norma Basc, pues es requisito de Levis Strauss, y de otros clientes a los cuales se les presta el servicio de maquila porque consiste en el comercio seguro en cooperación con gobiernos y organismos internacionales, está constituida como una organización sin ánimo de lucro, con la denominación “Word Basc Organización”, bajo las leyes del estado de Delaware, Estados unidos de América.

Indicadores de la ley 26000:

Después de implementar la ISO 9000 que consiste en la gestión de la calidad en el proceso productivo, luego dimos paso a la ISO 14000 donde veíamos la importancia de cuidar el medio ambiente, se complementa con la norma ISO 26000 que es la protagonista de los temas sociales, conjuntamente la ISO, la OIT y la ONU buscan poner sus ojos en la responsabilidad social de las empresas. Diferencia de una norma la ISO 26000 será una guía técnica de carácter voluntario, su objeto es constituirse en un modelo de gestión integral que incluye los aspectos económico, ambiental y social, “es un complemento que integra los temas de calidad ambiental y los temas sociales que finalmente van directamente relacionados par el bien de todos los grupos de interés.

Aunque la certificación de la ISO 26000 es voluntaria las empresas que trabajan en ella obtienen múltiples ventajas como son lograr el reconocimiento por contar con condiciones de trabajo básicamente humanas. La norma general que rige la

Responsabilidad Social Empresarial (RSE) a nivel mundial es la Norma ISO 26000, la cual surge en la medida en que fueron evidentes las crisis económicas y financieras en la época capitalista, es así como nace en el año 2004, creada por la Organización Internacional de Estandarización (ISO), solamente trata de Responsabilidad Social Empresarial. La norma de Responsabilidad Social Empresarial fue diseñada de tal manera que fuese aplicable a todo tipo de organización (públicas y privada, no gubernamentales y sindicatos), sin importar su tamaño ni el país en que se encuentre. La norma ISO 26000 no es un sistema de gestión, es una filosofía que deberán adoptar las organizaciones para lograr un beneficio a los diferentes grupos con los que interrelaciona como son el Gobierno corporativo, la misma organización interna, sus cliente, sus proveedores, la comunidad y el medio ambiente, todos estos impactando los 3 vectores que son el económico, social y el medio ambiente.

Las organizaciones que implementen adecuadamente el modelo de Responsabilidad Social Empresarial y cumplan con los anteriores vectores tendrán abonado el terreno para alcanzar a ser una organización con características de una compañía GLOBAL. Se tiene una norma general que rige la RSE y es la Norma ISO 26000, la cual es el soporte para cualquier tipo de compañía que desee adoptar esta Filosofía, debido a que ésta se puede implementar en cualquier tipo de organización a nivel mundial. También como parte de la normatividad y apoyo para la implementación del Sistema de Gestión, se tienen los Indicadores Gri, los Indicadores Ethos, la Norma SA 8000, la Norma AA 1000 y el Pacto Mundial, los cuales buscan garantizar, que las organizaciones que estén trabajando sobre el Sistema de Gestión de RSE, realmente lo estén haciendo de la manera adecuada.

En la parte de Responsabilidad e Impacto de las empresas sobre los grupos de interés y los tres vectores sociales se trabaja con base en 5 fases y 10 estrategias, lo cual ayuda a tener identificados los grupos sobre los cuales se

quiere impactar, y así tener claro el trabajo que se debe hacer para lograr los objetivos. Los indicadores que mide la filosofía de la RSE son contar con la certificación de normas como la SA8000, ACCOUNTABILITY 1000, la ISO 14001, entre otras ya mencionadas anteriormente.

La implementación de esta filosofía en Colombia de acuerdo a la presentación del ministerio de comercio de industria y turismo y con el trabajo conjunto de la superintendencia de sociedades se une a la causa de la declaración del Milenio (2000) con el apoyo y coordinación de las naciones unidas, el banco Mundial, El fondo Monetario Internacional y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo económico, Colombia y 188 países mas firmaron la Declaración del Milenio la cual contiene ocho objetivos para ser cumplidos por dichos países en el año 2015.

Los objetivos de la RSE en Colombia son:

- Erradicar el hambre y la pobreza extrema.
- Educación universal.
- Igualdad entre los géneros.
- Reducir la mortalidad de los niños.
- Mejorar la salud materna.
- Combatir el VIH/SIDA.
- Sostenibilidad del medio ambiente.
- Fomentar una asociación mundial.

La filosofía de la RSE en Colombia busca que las empresas otorguen beneficios en un sistema integral que busca satisfacer las necesidades fundamentales de la población esto significa proteger los recursos naturales mediante el empleo de tecnología limpias, no sacrificar las generaciones presentes y futuras y facilitar la construcción de una sociedad centrada en lo humano.

En el contexto de RSE una organización que trabaja en alianza con todos sus grupos de interés que son Trabajadores, clientes, proveedores, los agentes sociales y la comunidad donde desarrolla sus actividades el impacto que se obtiene con el trabajo conjunto con estos grupos es que se consignan los resultados hacia cada grupo de interés, es voluntario para cada empresa, es una manera de reportar los aspectos sociales, económicos y sociales y debe reflejar finalmente la gestión empresarial. Los beneficios que se perciben en cada grupo son:

Beneficios con los socios, accionistas, familias y directivos:

- Disminuye los riesgos de malos manejos, se asegura transparencia y veracidad de la información, se crea un mecanismo para evitar los conflictos.

de interés, se crean los espacios para la resolución de controversias, se mejora la reputación de la empresa frente a la comunidad porque se genera confianza, se asegura la inversión de los socios, atracción de otros inversionistas que ven interesante la organización de reglas para las empresas. En los beneficios para con los trabajadores se optimizan las competencias laborales, se reduce el ausentismo laboral, se eleva la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, se reduce el estrés, se fortalece la cultura y se mejora el clima laboral, se consigue eficiencia, se reducen los costos y se consigue mayor efectividad laboral. El beneficio con los clientes de la compañía es mejorar la calidad de los bienes y servicios pues se logra mejorar la imagen frente al cliente, además se mejora los niveles de satisfacción de los clientes generando lealtad y fidelidad, se mejora el entendimiento del mercado, se incentiva el desarrollo de nuevos productos, y con esto se incrementa el consumo generando rentabilidad y mejores precios para el consumidor final. El beneficio para con los proveedores es dado que la filosofía debe ser verticalmente e exige mejoras en las mismas prácticas de RSE a los proveedores, se genera la cultura de RSE en la cadena de valor, se

impulsa hacia las buenas prácticas y hacia el aprendizaje de experiencias exitosas, mejora entendimiento de la competencia y posibles alianzas, en las comunidades el impacto social de la filosofía de RSE es que a las futuras para que se tome conciencia de los impactos ambientales, se reduce los niveles de contaminación de la empresa y por consiguiente de la sociedad, se promueve la producción limpia, se aminora los impactos ambientales de la industria, se disminuye la intensidad en el consumo de materiales y recursos renovables y no renovables, se favorece que el medio ambiente global para que se mantenga sostenible.

## CAPITULO II. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

La Responsabilidad Social empresarial tiene básicamente tres orientaciones:

**Orientación con Enfoque a los stakeholders** (parte interna de la empresa: empleados, directivos, propietarios; parte externa de la empresa proveedores, clientes, acreedores, gobierno y la sociedad en general): La empresa debe de poner visible todas las interrelaciones en las que se relaciona en su día a día y alcanzar la capacidad de distinguir entre las que son propiamente su actividad ordinaria o cotidiana y las que son debidas a las implicaciones y consecuencias de esta misma actividad. La manera como el Grupo Faro orienta su filosofía de Responsabilidad Social Empresarial a uno de los grupos de interés de la parte interna de la empresa son los empleados, la compañía evalúa y diagnostica por medio de visitas domiciliarias las necesidades básicas de vivienda de cada uno de sus operarios, con los directivos busca no solo satisfacer sus necesidades económicas sino que se mantiene una comunicación permanente de los dueños “Familia Rodríguez”, con cada uno de los empleados por medio de los bazares programados para el cumplimiento del objetivo de la fundación sueños bajo techo. En la parte externa como proveedores se orienta a ser coherente con la exigencia de proveedores que cumplan con la norma **SA 8000 - RSE Social Accontability** consistente en respetar los derechos de los trabajadores, es una empresa legal aceptando las normas gubernamentales de protección del medio ambiente en lo que concierne a desechos y aguas en las plantas de producción, pagando sus impuestos, su comunicación con la sociedad es entregar productos de buena calidad y generando empleo a madres cabezas de familia como preferencia al momento de contratar.

### **Orientación relacionada con el principio de Sostenibilidad:**

Introducir una compañía en la filosofía de Sostenibilidad a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), significa superar las obligaciones de las empresas establecidas en la regulación de acuerdo al sector en el que esté ubicado, para establecer objetivos compartidos entre el crecimiento económico, el desarrollo social y la protección ambiental.

### **Orientación a tener unos mínimos éticos:**

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) implica:

- Integrar un concepto equilibrado de organización.
- Promover acciones más allá del mínimo.
- Definir un horizonte ético.
- Asumir un enfoque de sustentabilidad.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) debe cubrir distintas necesidades de las empresas como los son: La sostenibilidad en lo político, social y ambiental; deben contar un ambiente estable para las empresas de tal manera que garantice su viabilidad y permanencia. La Responsabilidad Social Empresarial ha ganado muchísima fuerza en los últimos tiempos debido diversos factores como son:

Los ciudadanos y empresas cada vez exigen más productos y servicios socialmente responsables.

Es una herramienta efectiva para lograr la fidelización de los clientes a través de la confianza que les proporciona el saber que están consumiendo productos o servicios concebidos con Responsabilidad Social.



Cada vez se hace más indispensable incluir parámetros ambientales en los diferentes negocios, pues cada vez ganan mayor relevancia los aspectos de conservación, protección y renovación ambiental.

Los derechos humanos son un pilar muy importante en las empresas que aplican la filosofía de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), pues el talento humano representa el pilar principal para garantizar la sostenibilidad y permanencia en el mercado, alcanzando la consciencia de que sin este las empresas no tienen vida. La Responsabilidad Social Empresarial le permite a las empresas innovar en nuevos modelos que les permiten mejorar su plataforma de gestión a través de indicadores, generar niveles de productividad altos y aumentar su competitividad, Igualmente las empresas que aplican la Responsabilidad Social Empresarial logran mejorar de una manera integral, pues logran entender e interpretar las expectativas de la sociedad global.

Para lograr Organizaciones Socialmente Responsables es necesario que las empresas logren coordinar y armonizar aspectos que le garantizan el éxito de la gestión; en estos aspectos el Grupo Expo Faro tiene algunas fortalezas que seguramente harán un poco más fácil la implementación de la filosofía de Responsabilidad Social Empresarial al interior del Grupo. Una de estas fortalezas se la da su alianza con la empresa Americana Levis de la cual es distribuidor exclusivo en Colombia, Venezuela y Ecuador, empresa que es pionera en las buenas prácticas de la filosofía de la Responsabilidad Social Empresarial, y que por su propia exigencia Grupo Faro debe apuntar a estas mismas prácticas, que son materiales de empaque biodegradables, ahorro de agua, buenas prácticas de lavandería que no afecten la salud de sus operarios, cumplimiento de normas Colombianas como es buen manejo de desechos, y contar con algunas certificaciones como son la norma 26000 y la BASC.

En el **gobierno corporativo**, se entiende que desde la cabeza de la empresa se debe tener la concepción de la responsabilidad social empresarial, de tal manera que baje a todos los niveles de la compañía por medio de capacitaciones sobre las buenas prácticas que la norma nos sugiere, que creen conciencia de las responsabilidades sociales de la empresa tanto con los empleados como con los clientes internos y externos, logrando la concientización en toda la **organización**; una vez conseguida la interiorización de esta filosofía, apoyados en la estrategia gerencial de Calidad Total, se verá reflejado en el impacto de los diferentes actores del ambiente externo como son los **clientes**, pues estos perciben productos de mayor calidad a través del mejoramiento de los procesos. El Grupo Faro comunica a sus clientes finales como es una empresa coherente con la Responsabilidad Social Empresarial por medio de vitrinas, insertos, la Página de internet, medios masivos, entre otros y por ende están incluidos todos integrantes de su cadena de valor. Estos procesos son apoyados con alianzas estratégicas como son la alianza como son las empresas maquiladoras con la que trabaja, las empresas a las que les compra sus materias primas, las empresas con las que contrata su mercadeo y publicidad que deben ser certificadas por su cliente Levis de que son cumplidoras de la Filosofía de RSE. Estas alianzas de largo plazo con estos **proveedores** competentes que apliquen la misma estrategia de calidad total aseguran ofrecer productos de calidad haciendo un uso racional del **medio ambiente** la organización se mantendrá en armonía con la **comunidad**.

**La alta dirección debe establecer el estilo de Responsabilidad Social Empresarial y demostrar con hechos y acciones su verdadera convicción:**

Esta es una de las fortalezas que posee el Grupo Faro, pues su socio y propietario principal es un convencido de que actuando con responsabilidad social tanto al interior de la empresa como al exterior de ésta, es una manera de realizar aportes valiosos a la sociedad, es por ello que cuenta con diversas acciones que lo demuestra como por ejemplo, la empresa grupo Faro, cuenta con algunas

prácticas orientadas a la filosofía de RSE, como son el programa “Sueños bajo techo”, este programa tiene como objetivo “Mejorar las condiciones emergentes de la vivienda de algunos empleados, con el propósito de buscar alternativas que aumenten su calidad de vida”. Los criterios para la asignación de los auxilios son: Se cabeza de familia, ingresos familiares de hasta 1,25 SMLV; situación social emergente, condiciones físicas y ubicación de la vivienda.

Además cuenta con programas de crecimiento personal como es “la Escuela de Valores” como herramienta para mejorar el relacionamiento familiar. Esta escuela tiene como objetivo “Promover el desarrollo humano a través de un proceso de formación y capacitación en valores que le permita a cada uno proyectarse como persona de calidad en su vida personal, familiar, laboral, social y espiritual”. Consiste en 5 módulos; el primero trabaja la dimensión Personal para lograr el autoconocimiento para ser mas conscientes de su ser. El segundo modulo la dimensión familiar que busca construir relaciones familiares gratificantes, fundamentadas en la conceptualización de la familia como experiencia de vida. El tercer modulo es la dimensión laboral para que los individuos logren valorar el papel del trabajo en el desarrollo personal y de construir mejores relaciones dentro de su entorno laboral apoyado con valores propios y de la organización. El cuarto modulo es la dimensión social que busca descubrir en los valores de la interrelación humana y de la participación, los fundamentos para una sana convivencia con los otros y con el entorno. Y el quinto modulo que nos habla de la dimensión espiritual que tiene por objetivo “Ayudar a los participantes de la escuela de formación en valores a plantearse la pregunta póquer Dios en su vida y descubrir un nuevo rostro de Él, por medio de la experiencia de Jesucristo”.

Finalmente el grupo ha creado la Fundación Faro, que es directamente la unidad estratégica del negocio más orientada a la ejecución del sistema de RSE. Esta nace por la exigencia legal de manejar donaciones y actividades que bajo la razón social del grupo no serian legales.

**La Gestión de Responsabilidad Social debe orientar y precisar los procesos:**

La Responsabilidad Social Empresarial no implica necesariamente que las empresas hagan nuevos procesos, sino que hagan bien aquello que tienen que hacer, de acuerdo a su objeto social. Las empresas que incorporan la filosofía de RSE tienen como pilar principal al momento de diseñar y estructurar sus procesos, que estos deben tener presente la orientación hacia la responsabilidad social, pensando siempre en el beneficio tanto interno como externo. La propuesta es una empresa con trabajadores satisfechos integralmente esto es ambiente laboral, agradable, buen pago, con soluciones de vivienda, con capacitación en valores para vivir mejor, producen productos de excelente calidad y productos de calidad significa que logran satisfacer todas las necesidades de los clientes asegurando así su recompra, así entonces todos los colaboradores deben comprometerse personalmente con la filosofía de Responsabilidad

**Por medio de la implementación del sistema de RSE se logra la concientización de equipos de alto desempeño** en todos los procesos de valor de la compañía, logrando productos de mayor valor agregado, con este resultado se contribuye a optimizar los costos operativos pues aumentando las competencias laborales los procesos se vuelven más eficientes. En el grupo Faro existen estímulos como el programa de “Ideas Creativas” consistentes en mejorar un proceso productivo en las plantas que una vez aplicado y evaluado el ahorro del proceso se paga al empleado creativo el valor de dicho ahorro por 3 meses consecutivos, además de un premio de reconocimiento.

**Logrando un mayor estímulo laboral** se eleva la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, se disminuye la rotación de personal esto está orientado a reducir los costos e incrementar los ingresos, pues si se logra mejorar la calidad de los productos se verá reflejado en la satisfacción de los clientes generando lealtad y fidelidad de los usuarios aumentando la demanda, esto reduce riesgos de mercado e incrementa la rentabilidad y por ende beneficia a

otras partes interesadas como son los proveedores y las comunidades, o los grupos de interés como son:

### **Dirección y gobierno corporativo de la Empresa:**

La estructura de gobierno de la organización incluye a los dueños, accionistas, juntas directivas y comités que corresponden al más alto nivel de la empresa.

**Organización interna:** Cubre a los empleados y miembros vinculados a la organización. En este ámbito la empresa, además de respetar la ley nacional, ha de ceñirse a los acuerdos internacionales sobre el respeto a los derechos en el mundo del trabajo y a la promoción de un trabajo digno. En el Grupo faro se cuenta con la certificación de la Basc, y con la calificación de la auditoria que le hace Levis anualmente sobre el cumplimiento de la norma **SA 8000 - RSE Social Accountability** consistente en respetar los derechos de los trabajadores, es una empresa legal porque respeta las prestaciones legales Colombianas.

**Medio ambiente:** Implica a los sistemas naturales vivos y no vivos, incluyendo los ecosistemas, la tierra, el aire y el agua, así como la biodiversidad del entorno. En el grupo Se trabaja con algodón ecológico en mucho de sus productos, se implementan procesos de ahorro de lavado en los índigos como en vez de gastar 42 litros de agua solo 1 lt. Se utilizan bolsas de papel ecológico, de hace tratamiento de desechos y de aguas en los procesos productivos.

**Comunidad:** La sociedad cercana y lejana además de instituciones sociales públicas y privadas con las cuales la empresa tiene relaciones. En Grupo Faro se asegura a la comunidad el respeto por su entorno o vecindad, en cuanto a seguridad industrial, ambiental.

**Proveedores:** Se trata del conjunto de la cadena del negocio, desde quienes aportan materiales y recursos para la labor de la empresa, hasta quienes distribuyen sus productos y servicios, en el Grupo Faro se le exige a los proveedores las mismas prácticas nuestras de cumplimiento de la norma 26000 para ser coherentes y así contar la certificación del principal cliente que es Levis.

**Bienes y servicios:** Son las relaciones de la empresa con sus usuarios o consumidores, de modo que hay cuestiones que van desde la calidad de la información y el etiquetado, mercado, pasando por todo el proceso de servicio a los clientes y usuarios. El grupo Faro por medio de su comercializadora Silver comunica a sus clientes los beneficios ecológicos de sus prendas importadas y producidas por ellos mismos.

#### **Beneficios de la RSE:**

**Dirección y gobierno corporativo de la Empresa:** Permite producir bienes y servicios con un mayor valor agregado; Mejora la reputación de la empresa; Asegura la Inversión de los accionistas o propietarios; Reduce costos operativos. En el grupo Faro lograr sostener la certificación de su principal cliente Levis pionero en las buenas prácticas de RSE, asegura producir mejores productos y mejores prácticas de RSE. Logrando mejorar sus indicadores de rentabilidad.

**Organización interna:** Optimiza y mejora las competencias laborales; Reduce el ausentismo laboral; Eleva la calidad de vida de los trabajadores y sus familias; Disminuye la rotación del personal; Reduce el estrés; Motiva a los trabajadores; Fortalece la cultura y el clima organizacional; Perfecciona la gestión de los factores externos que inciden en el desempeño empresarial; Reduce costos e incremento en ingresos; Mejora la eficiencia; Destaca liderazgos constructivos. En el grupo Faro se tiene prácticas como las de su programa “Sueños bajo techo”, “Escuela de valores”, que aseguran estos beneficios.

**Medio ambiente:** El Grupo Faro logra reducir los niveles de contaminación de la empresa; Promueve una producción más limpia; Aminora los impactos ambientales; Disminuye la intensidad en el consumo de recursos; Favorece que el medio ambiente global se mantenga sostenible, bajando costos de producción, mejoran sus indicadores de efectividad.

**Comunidad:** El grupo Faro logra mejorar la comprensión del mercado en un aspecto más amplio y complejo; Genera diferenciación a las marcas y productos; Incentiva el desarrollo de la innovación; Genera ventajas competitivas; Reduce la burocracia estatal; Fomenta la eficiencia del Estado.

**Proveedores:** Incentiva cambios cualitativos en las ofertas; Exige mejoras en la Responsabilidad Social Empresarial de la competencia; Beneficia a otras partes interesadas como proveedores y comunidades; Impulsa hacia las buenas prácticas y hacia el aprendizaje de experiencias exitosas; Genera una cultura de Responsabilidad Social Empresarial en la sociedad. El grupo faro con esto logra productos con alto valor agregado haciéndose más competitiva.

**Bienes y servicios:** Mejora la calidad de los productos o servicios; Satisface a los clientes; Genera lealtad y fidelidad de los usuarios; Aumenta la demanda; Reduce riesgos de mercado; Incrementa la rentabilidad; Incentiva al desarrollo de nuevos productos; Educa al cliente. Logra el grupo Faro idealización de sus clientes para la obtención de sus productos.

La Responsabilidad Social Empresarial no goza de una definición universal precisa. Quizás porque aborda una multiplicidad de ámbitos. Las siguientes son algunas de las definiciones que encontramos en la bibliografía:

Unión Europea: Libro Verde [1] "el concepto de responsabilidad social de las empresas significa la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las

preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores (...). Esta responsabilidad se expresa en relación con los asalariados, y de manera más general, con todas las partes involucradas (stakeholders) [2] que se preocupan por la empresa y que a la vez, desean influir en su éxito.

World Business Council on Sustainable Development (WBCSD) [3] "Es el compromiso de las empresas de contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida".

Business for Social Responsibility (BSR) -USA [4] "Es una visión de negocios que integra armónicamente a la estrategia empresarial, el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente".

Universidad Antonio de Nebrija-Escuela de Negocios [5] "El conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos que se derivan de los impactos que la actividad de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos"

Corporate Social Responsibility-Europe [6] "Es la manera en que la empresa maneja y mejora su impacto social y ambiental para crear valor para sus accionistas y públicos interesados (stakeholders) innovando su estrategia, organización y operaciones."

Peter Drucker [7] "Es una ética corporativa para abordar la forma en que la empresa trata a sus constituyentes internos y externos y el mundo en que ellos viven."



Stephan Schmidheiny [8] "Es el gerenciamiento de los impactos positivos y negativos de las operaciones de la empresa sobre sus stakeholders"

Definición del Grupo Faro sobre Responsabilidad Social Empresarial:

Somos una empresa que cumple con la filosofía de la RSE de manera ética en nuestra gestión, por medio de las practicas de desarrollo integral de nuestros trabajadores y externamente a través de las practicas y relaciones con los proveedores y comunidad y nuestros clientes en general, nos basamos en las exigencias de nuestro cliente "Levis" gestor de la filosofía, aplicado a la ley colombiana de acuerdo al cumplimiento de la norma 26000.

**Indicadores Previos sugeridos para el Grupo Faro, con el objetivo de evaluar y evidenciar el estado de la Empresa frente a la filosofía de Responsabilidad Social Empresarial:**

Este es un formato que facilitará al Grupo Faro identificar como se encuentra frente al cumplimiento de las diferentes prácticas de Responsabilidad Social Empresarial. Basado en los resultados de este formato el Grupo Faro, podrá tomar decisiones respecto a las actividades, implementaciones o mejoras que debe establecer con el fin de fortalecer y poder llevar a cabo la aplicación de la filosofía de Responsabilidad Social Empresarial. De esta manera el Grupo Faro logrará un diagnostico del estado de la compañía frente a la Responsabilidad Social Empresarial.

Para lograr el diagnostico deseado del Grupo Faro frente a la Responsabilidad Social Empresarial, se hace necesario extraer indicadores a lo largo de la compañía e igualmente generar indicadores respecto a su grupo de interés, es por ello que en este formato proponemos evaluar el Grupo Faro en su **ámbito general** refiriéndonos a la estructura base para su funcionamiento, e identificando las

normas con enfoque de Responsabilidad Social Empresarial que aplica o que por el contrario son una oportunidad para su implementación; por ser el Grupo Faro exportador proponemos generar indicadores frente a la **gestión de comercio exterior** para evidenciar los niveles de exportación y proporcionar datos respecto a su situación financiera; por tratarse de la implementación de la filosofía de Responsabilidad Social Empresarial es indispensable medir como se encuentra el Grupo Faro frente a prácticas de responsabilidad social con **la comunidad** que lo rodea, identificando como es su relacionamiento con la comunidad más cercana y que acciones con enfoque social realiza actualmente y cuales podría implementar a futuro en caso de no poseerlas; **la gestión de lo humano** es un aspecto relevante dentro de la filosofía de Responsabilidad Social Empresarial, es por ello que proponemos mediante este formato tener un diagnostico general de la composición y distribución del recurso humano en el Grupo Faro e igualmente identificar las acciones o actividades que actualmente realiza el Grupo con un enfoque social frente a su equipo humano, así mismo pretendemos ayudar a identificar fortalezas, debilidades y oportunidades; otro pilar fundamental de la Filosofía de Responsabilidad Social Empresarial es la conservación y cuidado **del medio ambiente**, por lo tanto sugerimos al Grupo Faro generar algunos indicadores mediante el diligenciamiento de este formato con el fin de identificar que actividades realiza encaminadas al bienestar del medio ambiente e identificar posibles mejoras o implementaciones de nuevas prácticas; **la relación con los proveedores** es un aspecto igualmente relevante dentro de la Filosofía de Responsabilidad Social Empresarial, de allí la necesidad de contar con indicadores que reflejen el grado de madurez en la relación del Grupo Faro con sus diferentes proveedores, así como la distribución frente a dichos proveedores, con el fin de poder evaluar y tomar decisiones encaminadas al mejoramiento y acercamiento de la relación Cliente – Proveedor.

**Tabla 2. Indicadores previos**

INDICADORES PREVIOS						
AMBITOS Y SU ITEM	AÑO1		AÑO2			
GENERAL	UND	2010	2011	VALOR	%	OBSERVACIONES
NIVEL DE FACTURACIÓN						
UTILIDADES / PERDIDAS						
MISION						
VISION						
VALORES						
PLAN ESTRATEGICO						
ISO 9001 - Calidad						
ISO 14001 – AMBIENTAL						
ISO 27000 - SISTEMAS DE INFORMACION						
OSHAS 180001- SEGURIDAD Y SALUD LABORAL						
SA 8000 - RSE SOCIAL ACCONTABILITY						
SGE – 21						
AA 1000 (ACCOUNT ABILITY)						
SELLO VERDE O ECOSELLO						
COPASO						
NORMA BASC						

**Tabla 3. Gestión de comercio exterior**

GESTIÓN DE COMERCIO EXTERIOR	UND	2010	2011	VALOR	%	OBSERVACIONES
EXPORTACIONES - Miles						
IMPORTACIONES - Miles						
PATENTES						

**Tabla 4. Comunidad**

COMUNIDAD	UND	2010	2011	VALOR	%	OBSERVACIONES
COMPRAS A PROVEEDORES DE LA REGION						
VENTAS A CLIENTES DE LA REGION						
RECURSOS APORTADOS A LO SOCIAL						
CONTRATACIÓN DE EMPRESAS MAQUILADORAS DE LA REGIÓN						
TRABAJADORES DE LA REGIÓN						
FUNDACIONES						
PROGRAMAS SOCIALES DE CRECIMIENTO PERSONAL						

**Tabla 5. Gestión de lo humano**

GESTIÓN DE LO HUMANO	UND	2010	2011	VALOR	%	OBSERVACIONES
TOTAL COLABORADORES						
MUJERES						
HOMBRES						
TOTAL DIRECTIVOS						
MUJERES						
HOMBRES						
NUEVOS COLABORADORES						
COLABORADORES DESVINCULADOS						
CONTRATOS A TERMINO INDEFINIDO						
CONTRATOS TEMPORALES						
PERSONAS DISCAPACITADAS						
EMPLEADOS REINSERTADOS						
EMPLEADOS MINORIA ETNICA						
MUJERES CABEZA DE FAMILIA						
PERSONAS EN PROCESOS DE INNOVACION						
SUGERENCIAS AL AÑO						
TRABAJADORES ACCIONISTAS						
DESPIDOS						
TOTAL HORAS AUSENTISMO						
TOTAL DEMADAS LABORALES						
ACCIDENTES LABORALES						
TOTAL HORAS DE FORMACION						
SALARIO MINIMO DE LA EMPRESA						
SALARIO MAXIMO DE LA EMPRESA						
SALARIO PROMEDIO						

GESTIÓN DE LO HUMANO	UND	2010	2011	VALOR	%	OBSERVACIONES
TOTAL COSTO FORMACION						
FONDO DE EMPLEADOS						
CREDITOS APROBADOS POR EL FONDO DE EMPLEADOS						

**Tabla 6. Medio ambiente**

MEDIO AMBIENTE	UND	2010	2011	VALOR	%	OBSERVACIONES
CONSUMO DE AGUA						
CONSUMO ENERGÍA ELÉCTRICA						
MULTAS PAGADAS A ADMINISTRACIÓN LOCAL						
CONSUMO DE MATERIAS PRIMAS						
CANTIDAD DE RESIDUOS						
RESIDUOS RECICLADOS						
RESIDUOS PELIGROSOS						
CONSUMO COMBUSTIBLES FÓSILES						
PROCESOS LIMPIOS DE PRODUCCIÓN						

**Tabla 7. Clientes y proveedores**

CLIENTES Y PROVEEDORES	UND	2010	2011	VALOR	%	OBSERVACIONES
CLIENTES QUE SUMAN EL 80% DE VENTAS						
PROVEEDORES QUE SUMAN EL 80% DE LAS COMPRAS						
AUDITORIAS PRACTICADAS A PROVEEDORES						
AUDITORIAS PRACTICADAS POR CLIENTES						

### **CAPÍTULO III. ESTRATEGIA CORPORATIVA DEL GRUPO FARO**

#### **MISIÓN**

**Creamos valor a nuestros Clientes entregando prendas de moda, diseño y flexibilidad.**

La Misión corporativa de una organización debe expresar la razón social de la empresa, hacia donde está orientado su funcionamiento y a qué mercado desea satisfacer con los productos que comercializa o con los servicios que ofrece. Existen diferentes tipos de misión de las cuales unas permiten dejar márgenes de actuación muy amplios con lo que se genera confusión entre los miembros de la compañía, otras por el contrario son muy específicas, lo que permite que toda la organización se centre en el foco de la misión y como resultado de esto se llegue de manera más efectiva a la consecución de los objetivos que hagan cumplir dicha misión.

A través de su Misión corporativa algunas compañías logran orientar las actividades de la organización no solo al logro de la razón social, al crecimiento de la empresa y a la obtención de utilidades, sino también a desarrollar una cultura de Responsabilidad Social Empresarial, lo que adoptan como uno de sus objetivos fundamentales a la hora de realizar todas las actividades de la Organización. Por el contrario la mayoría de las compañías generalmente no tienen filosofías propias en Responsabilidad Social Empresarial sino que las adaptan como modas que les exige el mercado.

El Grupo Foro a partir del año 2008 comenzó seriamente a realizar prácticas relacionadas con el desarrollo de esta filosofía empresarial, debido a que se dio cuenta de que esto a la organización le traía beneficios tanto económicos como sociales, generando así una mejor imagen ante sus empleados, la comunidad,

sus clientes, y sus proveedores, lo cual conllevaría a una mejor posición en el mercado.

El Grupo Faro se dio cuenta de que al implementar la filosofía de Responsabilidad Social Empresaria, esto contribuiría a que la empresa optimizara su desempeño, incrementara su productividad, mejorara las relaciones con la comunidad, perfeccionara su gestión del riesgo y mejorara al igual que su grupo de interés (Gobierno Corporativo, Organización Interna, Clientes, Proveedores, Comunidad y el Medio Ambiente). Por lo anterior la empresa renovaría su situación competitiva, valorativa y su valor añadido, llegando a un mejoramiento social, económico y ambiental.

Para esto ha desarrollado programas de Responsabilidad Social Empresarial que toman en cuenta los temas de vivienda, educación, fondo de empleados, promoción y desarrollo humano, gestión humana y salud ocupacional, los cuales están enfocados al mejoramiento del clima organizacional, la calidad de vida de los empleados y sus familias, identificando que al hacer este aporte en función social garantizaría su supervivencia a largo plazo y por esta razón está comprometido no solo con el desarrollo empresarial sino también con el crecimiento del grupo humano que acompaña la gestión y que impacta el entorno donde actúa la compañía.

Por estos proyectos de Responsabilidad Social Empresarial, el Grupo Faro ha contribuido al desarrollo integral de los empleados que son los que hacen posible la existencia de la organización. Por medio de estos programas diferentes áreas de la empresa ofrecen respuestas a necesidades concretas de los empleados, la familia, la sociedad y la organización, a través de acciones coordinadas y complementarias. Estas áreas ofrecen como opción voluntaria para los empleados la participación en estos.

## **Vivienda**

La gestión en esta línea se concentra en orientar a los empleados hacia la solución de vivienda (nueva, usada, construcción y mejoramiento), en aspectos técnicos, legales, financieros y sociales, mediante el aprovechamiento de recursos propios y una ardua labor con las cajas de compensación e instituciones del gremio de la construcción.

A partir de un proyecto generado en 2008 por la empresa, llamado SUEÑOS BAJO TECHO, surgió una fundación enfocada a brindar soluciones de vivienda digna a quienes más lo necesitan.

## **Educación**

En convenio con instituciones educativas de la ciudad, se ofrecen programas de capacitación y validación de educación básica para los empleados y sus familiares.

## **Fondo de Empleados –FODEXPO-**

Ahorro, crédito, convenios y muchas ventajas especiales que se traducen en bienestar para el empleado y su familia. El Fondo permanentemente realiza diferentes programas y actividades en busca del logro de su objetivo social, estimulando el ambiente laboral de los empleados.

## **Promoción y Desarrollo Humano**

Promover el desarrollo humano a través de procesos de formación que permitan a cada uno de los miembros de la Organización proyectarse como persona de calidad en su vida personal, familiar, laboral social y espiritual.



## **Gestión Humana**

Entrenamiento, desarrollo de habilidades, oportunidades de participación, promoción laboral, espacios de formación, son algunos de los aspectos que se encuentran incluidos en los programas que promueven la satisfacción personal y el mejoramiento del clima laboral.

## **Salud Ocupacional**

Prevenir e intervenir sobre las condiciones de salud de los trabajadores, fortalecer la cultura de la seguridad y consolidar la gestión a través de los comités paritarios de salud y además con el fortalecimiento del modelo “cero accidentes” y el cuidado del medio ambiente, son los pilares de la gestión en las instalaciones de la compañía.

Con el desarrollo de estos programas ha logrado el reconocimiento de su actual cliente Levis la cual es una empresa practicante de esta filosofía y por esto es muy atractivo que el Grupo Faro implemente un sistema de Responsabilidad Social Empresarial, debido a que esto implica la definición de un horizonte ético y un enfoque que ayude a la sostenibilidad, dado que la economía global exige que cada vez las empresas logren una interacción con los diferentes actores que tienen relación con la empresa (grupos de interés) de tal manera que la compañía actúe por encima de las obligaciones empresariales que posee, estableciendo objetivos compartidos con el crecimiento económico, el desarrollo social, la protección ambiental y el rendimiento financiero, con lo que generara buen nombre de la compañía en el mundo empresarial.

Lo anteriormente expuesto hace un gran aporte para el logro de la Misión corporativa del Grupo Faro, ya que con la buena definición e implementación de un sistema de Responsabilidad Social Empresarial, la organización puede crear

valor a sus clientes entregando prendas de moda, diseño y flexibilidad, porque a través de la buena ejecución de esta Filosofía empresarial le ayudaría a ser más competitivo disminuyendo los riesgos, mejorando la eficiencia, la innovación, generando sostenibilidad, para convertirse en una compañía de nivel global.

## **VISIÓN:**

**Ser reconocido como el proveedor de prendas de moda más confiable en el hemisferio occidental.**

La Visión corporativa de una organización expresa hasta dónde quiere llegar la compañía, como quiere ser y como desea ser percibida en el futuro por sus clientes, empleados, comunidad, proveedores y propietarios. También señala las aspiraciones de todos agentes que componen la compañía, tanto internos como externos.

En sectores maduros, la importancia de la visión es relativa, no tiene mucha trascendencia, pero en sectores nuevos, el correcto planteamiento de la visión es esencial para conseguir lo que la empresa desea, dado a que fomenta el entusiasmo y el compromiso de todas las partes que integran la organización.

Ésta incentiva a que desde el Directivo con mayor rango hasta el último trabajador que se ha incorporado a la empresa, realicen acciones conforme a lo que indica la visión. Una vez que la visión corporativa ha sido creada e integrada en la actividad diaria de la empresa, aparece el propósito estratégico. Éste se refiere a buscar aspectos más concretos de esta, materializándola.

Por medio de la Visión corporativa las empresas buscan un estado ideal en el futuro para garantizaría la supervivencia a largo plazo, también definir su papel en

la sociedad, considerando los impactos ambientales, sociales y económicos de su actividad y las relaciones con los distintos actores sociales (grupos de interés).

Con la Visión corporativa se definen las acciones que determinan el camino a seguir por parte de la empresa para poder encaminar sus actividades hacia el logro de esta. En la definición de la Visión se deben tomar en cuenta los aspectos sociales como lo son las actividades relacionadas con la Responsabilidad Social Empresarial, debido a que estas tienen que ver de manera transversal con todos los proyectos y todas las decisiones gerenciales y operativas que se toman en la compañía, dado que ésta filosofía hace parte de la cultura organizacional.

Así mismo, toda organización debe tener un propósito estratégico para poder lograr hacer realidad la Visión, el cual debe tener las siguientes características:

- Plantear metas muy ambiciosas que llevarán a la compañía a un éxito total.
- Tener una visión estable, sin modificaciones.
- Todos hacia una misma visión: cada uno de los recursos que componen la organización tiene que involucrarse totalmente en la búsqueda de la visión. Para ello desarrollarán todos los esfuerzos que estén a su alcance.

Además se necesita hacer Inversión Social, por lo que se deben canalizar los recursos de la empresa hacia la comunidad, beneficia tanto a ésta como a la empresa, y está debe estar dirigida a las acciones de responsabilidad social más externas a la empresa. Se destinan recursos para actividades u obras con el fin de establecer una reputación, una imagen, y de generar confianza entre los miembros de la comunidad.

Por lo anterior, se entiende que adoptar una cultura de RSE, implica asumir un compromiso con la comunidad en la que la empresa se desenvuelve permitiendo obtener resultados de mayor impacto, dado que a medida que la comunidad

perciba los beneficios que le da la compañía, se convierte en una aliada para enfrentar situaciones difíciles. La inversión social requiere de un esfuerzo que articule la visión del trabajo de la empresa con el desarrollo de la comunidad.

La Responsabilidad Social Empresarial además de generar utilidades para los accionistas de las organizaciones, también toma en cuenta las actividades que afectan tanto positiva como negativamente, la calidad de vida de los empleados y de la comunidad en la que realiza sus operaciones.

Para que una compañía actúe con responsabilidad social y esto le aporte para lograr su Visión, desde una perspectiva sistémica y amplia, es necesario que el concepto de Responsabilidad Social Empresarial sea incorporado a sus procesos de gestión, y por lo tanto, que forme parte integral de sus estrategias de negocio y de su sistema de planeación interna.

Las Organizaciones se han dado cuenta que implementando la filosofía de Responsabilidad Social Empresarial hay una mayor preocupación de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona y buscando la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras.

La RSE es una visión de negocios que integra el respeto por las personas, los valores éticos, la comunidad y el medioambiente con la gestión misma de la empresa, independientemente de los productos o servicios que ésta ofrece, del sector al que pertenece, de su tamaño o de su nacionalidad.

Un Plan Estratégico de Responsabilidad Social Empresarial establece unas directrices de gestión con el fin de garantizar unos principios éticos y de respeto a las personas y al medio ambiente. La adopción de la cultura de Responsabilidad

Social Empresarial permite la implementación de un sistema de mejora continua como base de la estrategia empresarial, creando así la llamada hoja de ruta, que se estructura con base en ocho líneas estratégicas:

**Minimizar el impacto ambiental:** Un aspecto fundamental que incluye la responsabilidad social es el respeto al medio ambiente. Cualquier actividad que se realice tiene un impacto, en mayor o menor medida, sobre el medio ambiente, y para minimizar este impacto, un primer paso es identificarlo y evaluarlo, para poder establecer posteriormente las mejoras necesarias, y estas acciones las contempla esta línea estratégica. Por otro lado, se proponen también acciones concretas para mejorar la gestión ambiental en los diferentes sectores.

**Garantizar la transparencia con la comunidad inversora:** Esta línea estratégica es de aplicación por parte de la Empresa, debido a que es la que cotiza en bolsa y, por lo tanto, la que tiene relación con la comunidad inversora. Además Incluye todos los aspectos relativos a gobierno corporativo y también se hace referencia al diálogo, con el objetivo de encontrar los canales idóneos que garanticen la buena relación con la comunidad inversora.

**Asegurar la motivación y la implicación de los recursos humanos en la mejora continua de la empresa:** En esta línea estratégica se incluyen aspectos como la no discriminación, la formación continua, la gestión participativa, el equilibrio entre trabajo, familia y ocio, la salud y seguridad en el trabajo, y la ética empresarial. Para esto se toma como referente la norma internacional SA 8000 que, mediante un sistema de gestión verificable, se centra específicamente en la relación con el trabajador.

**Mantener una estrecha relación con el cliente y garantizar su satisfacción:** Buscar ofrecer excelencia en la calidad de servicios a los clientes es uno de los objetivos básicos y esenciales de la actividad de cualquier compañía. Por ello, una

de las líneas estratégicas en el Plan de Responsabilidad Social Empresarial hace referencia específicamente a la relación con los clientes, para garantizar el diálogo, la transparencia y la satisfacción de dichos clientes.

**Extender el compromiso de RSE a proveedores y empresas subcontratadas:**

Para que el compromiso con la responsabilidad Social Empresarial sea efectivo hay que involucrar a las empresas proveedoras y subcontratadas, debido a que desarrollan una parte importante de la actividad de la Organización. Para ello, se establecen unos criterios ambientales y sociales de selección de productos y servicios que permiten priorizar productos y proveedores y establecer requisitos, tanto en el ámbito de la gestión ambiental, como en la relación con el trabajador.

**Implicarse en la comunidad y en el tejido social:** Esta línea incluye lo que se conoce por “acción social”, que hace referencia a una amplia gama de acciones, desde el diálogo con la comunidad hasta la inversión monetaria o en especies, donaciones y patrocinio.

**Sistematizar los canales de diálogo y garantizar el seguimiento:** La Responsabilidad social lleva inherente el concepto de implicación y diálogo con las partes interesadas. Las líneas estratégicas anteriores tratan específicamente de las diferentes partes interesadas identificadas, pero el diálogo con estos interlocutores se considera suficientemente importante como para definir una línea estratégica específica en el Plan Estratégico de Responsabilidad Empresarial que englobe todos los aspectos relativos a implicación de las partes interesadas.

**Control de la implantación del Plan Estratégico de RSE:** Esta línea estratégica establece los mecanismos internos de organización que deben permitir implantar el Plan Estratégico de Responsabilidad Social Empresarial mediante un sistema de seguimiento y control que se autoalimenta y permite garantizar una mejora continua.

Por todo lo anteriormente expuesto, muchas empresas en nuestro país han comenzado a implementar ésta filosofía y esto demuestra que la Responsabilidad Social Empresarial se está desarrollando. El crecimiento en el número de compañías que han adoptado esta cultura demuestra que aunque la finalidad de las organizaciones es aumentar las ventas y beneficios de la empresa, reconocen que un factor importante para lograr esto es la satisfacción de la comunidad.

### **VALORES CORPORATIVOS:**

- Trabajamos con honestidad y compromiso.
- Estimulamos el trabajo en equipo en un ambiente de calidez y confianza.
- Buscamos el mejoramiento continuo para satisfacer al máximo las necesidades de nuestro público.
- Actuamos con respeto por nuestro personal, clientes y entorno.

Los Valores Corporativos son elementos de la cultura empresarial, los cuales son propios de cada compañía, dadas sus características competitivas, su competencia, el entorno y las expectativas de los propietarios, clientes y comunidad. Por medio de la filosofía de Responsabilidad Social Empresarial se pueden orientar estos valores para que se desarrollen como conceptos, costumbres, actuaciones, actitudes, comportamientos y pensamientos que las empresas asumen como principios que pretenden lograr una característica que distinga a la compañía y que hagan integrar mas con el mercado y con la comunidad donde desarrolla su actividad empresarial.

Los Valores Corporativos son características que se desarrollan como ventajas competitivas y estas surgen cuando el mercado lo percibe y los clientes y la comunidad lo reconocen como un valor y lo aprecian, dado que estos lo distinguen como algo diferente que desean tener como parte de la oferta de valor de la compañía.

Determinar los Valores Corporativos basados en la cultura de Responsabilidad Social Empresarial, es definir un posicionamiento estratégico competitivo, determinando los elementos que dan valor y que lo harán diferente en el mercado donde compite y en el medio donde se encuentra desarrollando su actividad, de esta manera define como quiere ser reconocido y aceptado por los clientes y la comunidad. Dado lo anterior las organizaciones se pueden apoyar en la tecnología, en el buen servicio, en la calidez, en la calidad y en la innovación para definir donde están sus opciones para ser competitivos a través, de sus Valores Corporativos. Lo realmente importante es que los valores no vayan en contravía con la estrategia de la compañía.

Para determinar los Valores Corporativos, se debe tener en cuenta que estos están compuestos por tres elementos, que son **el deseo o la voluntad** que la empresa tiene por ser reconocido de cierta manera por los grupos de interés, dependiendo de la concepción de la organización y de sus aspiraciones, **la estrategia** que determina cual es la orientación de la compañía, para contender con sus competidores y posicionarse en la percepción de los consumidores y **el compromiso** que hay para desarrollar en la realidad, los proyectos y procesos que se trazan en la organización tanto en la parte productiva como en la parte de Responsabilidad Social Empresarial.

En muchas empresas se cuenta con un listado de Valores Corporativos que no constituyen ni son parte de la cultura organizacional, por lo que existen varios tipos Valores Corporativos, los cuales puede servir de orientación para definir de manera más acertada los que vayan acorde con la actividad y con la cultura de la compañía, los cuales podemos definir como **los de la empresa** que son los que se refieren a la empresa como una institución, en este tipo de valores estarían los de transparencia, de solidez, de liquidez, el liderazgo ante la comunidad, los códigos de buen gobierno y los de la estructura corporativa.



Otros valores son los **de los empleados** que corresponden a normas de conducta o maneras de actuación de los empleados. Entre estos estarían los de confidencialidad, la lealtad, el trabajo en equipo, la honestidad y la responsabilidad. Por último está el **del producto o servicio** que se refiere a características relacionadas con el producto y su desarrollo, entre los cuales están los de marca, la tecnología empleada, la oportunidad, el cumplimiento, la calidad, el precio, el servicio posventa, los procesos certificados y la diversidad de medios de distribución.

De acuerdo a lo anterior, las empresas deben definir Valores Corporativos y volverlos parte de la cultura organizacional, para que el mercado, los proveedores, los clientes y la comunidad los reconozca por dichos valores y los aprecie como parte de la empresa, los empleados o el producto, y para esto las organizaciones deben desarrollar una estrategia que se centre en la identificación y concreción de los Valores Corporativos vinculados con la Responsabilidad Social Empresarial, permitiéndoles reflexionar sobre los valores que estructuran sus prácticas y conocer e interpretar qué acciones de la organización están vinculadas a valores asociados con esta filosofía.

## CAPITULO IV. PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) EN EL GRUPO FARO

La propuesta para la implementación del sistema de responsabilidad social empresarial (RSE) en el Grupo Faro, no implica necesariamente cambios o implementaciones de nuevos procesos, sino empezar a hacer bien lo que tiene que hacer, de acuerdo a su objeto social.

En la parte de Responsabilidad Social e Impacto de las empresas sobre los grupos de interés se trabaja con base en 5 fases y 10 estrategias, lo cual ayuda a tener identificados los grupos sobre los cuales se quiere impactar, y así tener claro el trabajo que se debe hacer para lograr los objetivos. A continuación desarrollaremos estas 5 fases con sus respectivas estrategias de tal manera que le sirvan el Grupo Faro como una propuesta para la implementación de un Sistema de Responsabilidad Social Empresarial.

**Tabla 8. Fases y estrategias**

<b>Fase 1</b>		<b>Línea de Base</b>	
Estrategia 1		Preliminares	
Estrategia 2		Marco Regulatorio	
Estrategia 3		Caracterización de practicas: definir estructura	
Estrategia 4		Grupos de Interés: Dialogo de Grupos de Interés	
<b>Fase 2</b>		<b>Planeación</b>	
Estrategia 5		Principios de RSE: Son Principios corporativos	
Estrategia 6		Política y Objetivos: Identificar Política y objetivos estratégicos	
Estrategia 7		Cuadro de Mando	
<b>Fase 3</b>		<b>Ejecución</b>	
Estrategia 8		Ejecución del Plan de Acción	
<b>Fase 4</b>		<b>Verificación</b>	
Estrategia 9		Reporte de Sostenibilidad	
<b>Fase 5</b>		<b>Aseguramiento</b>	
Estrategia 10		Mejora Continua	

## **FASE I: LÍNEA BASE:**

La alta dirección debe tener una comprensión explícita de la responsabilidad Social Empresarial, con el fin de poder llevar a cabo la implementación del modelo. En el Grupo Faro, su socio y propietario destinan parte de sus ganancias en el apoyo de diversas labores sociales que realiza la compañía con un enfoque de responsabilidad Social Empresarial.

Con el formato de indicadores previos sugerido para el Grupo Faro en el capítulo II, se sugiere evaluar y evidenciar el estado de la empresa, frente a la filosofía de Responsabilidad Social Empresarial. De las variables propuestas en el formato algunas de ellas ya existen en el Grupo Faro, sin embargo no lo están de una manera oficial y estructurada, Es esta la oportunidad para implementar aquellas que la alta gerencia considere importantes y viables, además de oficializar de una manera estructurada las que actualmente desarrolla.

Respecto al cumplimiento de los requisitos legales, la implementación de la propuesta de un modelo de Responsabilidad Social Empresarial en el Grupo Faro debe garantizar que el grupo cumpla con todas las responsabilidades legales tal y como lo viene haciendo, adicionalmente con las exigencias de su principal cliente Levis, el cual exige al Grupo Faro que además de cumplir con la normatividad legal colombiana cumpla algunas prácticas de respeto a los derechos de los trabajadores tanto directos como de los maquiladores, cumpla con las exigencias mínimas legales de protección al medio ambiente, como por ejemplo el tratamiento de aguas residuales.

La alta gerencia del Grupo Faro debe revisar la manera como actualmente aplica los principios de Responsabilidad Social Empresarial, de tal manera que implemente mejoras a estos. Por otro lado deberá realizar estrategias para la implementación de aquellos principios de Responsabilidad Social Empresarial que

consideren relevante y que generan valor al Grupo Faro y estén acordes con su objeto social.

Se propone que el Grupo Faro realice un análisis del estado actual de las diferentes practicas de Responsabilidad Social Empresarial que realiza actualmente, tales como Sueños Bajo Techo y la escuela de valores, con el fin de implementar mejoras que conlleven a la generación de nuevos programas que se deriven de estos, de tal manera que lleven a la practica la implementación de nuevos principios de Responsabilidad Social Empresarial. Una vez identificadas las mejoras a los programas actuales o las oportunidades de implementar nuevas prácticas el Grupo Faro deberá identificar, priorizar la interacción con los grupos de interés.

El objetivo de esta fase es recopilar información importante del Grupo Faro de tal manera que facilite la elaboración del análisis interno y externo, haciendo énfasis en las oportunidades y fortalezas que posee el Grupo Faro, pues como hemos dicho en reiteradas ocasiones actualmente realiza algunas prácticas de Responsabilidad Social Empresarial y de esta manera poder determinar los factores críticos de éxito.

### **Estrategia 1 PRELIMINARES**

Para poder tener una línea de base apropiada en el Grupo Faro es necesario medir variables al interior del Grupo, para ello proponemos la utilización del formato de indicadores previos incluido en el capítulo II, los resultados de estas variables serán unos indicadores que ayudarán a que las directivas del Grupo Faro puedan medir el impacto, y el aprendizaje del Grupo antes y después de la aplicación del modelo de Responsabilidad Social Empresarial propuesto.

## **Estrategia 02. MARCO REGULATORIO**

El objetivo de esta estrategia es identificar la realidad del Grupo Faro y sus posibilidades hacia la responsabilidad social frente a los temas legales. El cumplimiento de la ley tanto a nivel nacional como aquellas normas internacionales específicas que le aplican al Grupo Faro por tener como cliente principal a Levis, es una obligación del Grupo, no es una opción voluntaria, por eso buscamos que el Grupo identifique las brechas que puede tener en los aspectos legales, de tal manera que las pueda corregir y avanzar en este aspecto. Por otro lado buscamos que el Grupo Faro desarrolle un proceso de verificación sistemático del marco legal que le rige.

Para lograr la verificación de las normas legales proponemos que el Grupo Faro aplique los siguientes indicadores:

En lo Económico, el Grupo Faro debe cumplir con todos los requisitos y normas que rigen su operación y funcionamiento en aspectos, laborales, tributarios, licencias de funcionamiento, entre otros. Proponemos al Grupo Faro fomentar un comportamiento competitivo de respeto; no recibir u ofrecer pagos o favores con el fin de obtener ventajas competitivas; respetar los derechos de propiedad y rechazar la obtención de información comercial por medios no éticos o deshonestos.

La fuente de los recursos en el Grupo Faro deberá ser claramente identificables y deben provenir de actividades lícitas. Igualmente el destino de los recursos del Grupo Faro no podrá ser orientado a actividades que no se encuentren dentro de la ley.

Respecto a la rendición de cuentas a las partes interesadas el Grupo Faro deberá proporcionar información cierta y relevante. Deberá atender las solicitudes, sugerencias, reclamaciones que les realicen las partes interesadas.

El Grupo Faro debe cumplir las normas que garanticen el cumplimiento de la función social, la formación profesional, el bienestar y la seguridad social. Por otro lado el Grupo Faro debe respetar los tratados internacionales relativos a los derechos humanos, respeto a las culturas y las minorías, igualmente asegurar la no discriminación, como por ejemplo la Declaración de la OIT relativo a los principios y derechos fundamentales del trabajo.

El Grupo Faro deberá cumplir con las obligaciones contenidas en la normatividad ambiental vigente y con aquellas derivadas de las licencias, permisos, concesiones, resoluciones, autorizaciones y demás actos administrativos dados por las autoridades ambientales competentes, necesarios para el buen manejo de los recursos naturales renovables y para la prevención, mitigación, corrección y compensación de los efectos e impactos nocivos que pudieran surgir de la producción en el Grupo Faro.

Proponemos que el Grupo Faro en la medida en que identifique aspectos legales a mejorar o identifique brechas las recopile en una bitácora que contenga como mínimo las siguientes columnas con el fin de definir el plan de acción a implementar por cada una de ellas:

- Aspecto no cumplido.
- Descripción de la Situación.
- Acciones de Mejoramiento.

### **Estrategia 03. CARACTERIZACION DE LAS PRÁCTICAS DE RESPONSABILIZACION SOCIAL EN EL GRUPO FARO:**

Se trata de un diagnostico cualitativo a aplicar en el Grupo Faro, el cual se realizará mediante el análisis de la percepción que tienen los miembros del grupo sobre las prácticas de Responsabilidad Social que se dan en este momento.

Para realizar dicho diagnostico sugerimos al Grupo Faro apoyarse de encuestas que deberán responder los diferentes miembros del Grupo. La encuesta deberá plantear una escala en la que se indaga si la práctica de responsabilidad social existe o no en el grupo. En caso de que exista, se deberá indagar como lo evidencia la persona encuestada. Esto es importante, pues muestra la madurez y el grado de conocimiento del Grupo Faro, además ayuda para identificar puntos fuertes y débiles frente a la forma como el Grupo hace las cosas.

El cuestionario a realizar podrá ser diligenciado por cualquier miembro del Grupo Faro, sin embargo existirán algunas preguntas que posiblemente solo los cargos directivos tengan los argumentos y conocimientos para responder. Se deberá tomar un número significativo de encuestados, de tal manera que representen, de una manera proporcional los diferentes rangos de los cargos que existen en el Grupo Faro. Esto con el objetivo de garantizar la diversidad de opiniones.

Antes de solicitar el diligenciamiento a las personas que participarán se debe realizar una reunión en la cual se les explique las razones por las cuales se les solicita su colaboración, dejando claramente el objetivo que tiene el Grupo Faro de implementar en la organización las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial.

Las personas del Grupo Faro seleccionadas para responder las encuestas deberán responderlas de manera individual y se les debe informar que la

información depositada en ellas es de total confidencialidad y no tendrá ningún tipo de repercusión en su calidad laboral.

Una vez realizadas las encuestas se deberá proceder a analizar los resultados, para los cual sugerimos al Grupo Faro algunas consideraciones importantes: Es necesario revisar cada encuesta. En el caso de que algún funcionario del Grupo Faro haya marcado más de un concepto o que no haya señalado ninguna opción, no se tendrá en cuenta ese punto, pues se debe considerar nulo. Las encuestas que tengan por lo menos el 20% de los puntos nulos, deberán descartarse. Posteriormente se deberán pasar los resultados a tablas (puede usarse tablas en Excel) con el fin de tabularlas.

Luego se deberá realizar un informe en el cual se describen los hallazgos, describiendo claramente lo encontrado en las encuestas, sin sacar conjeturas, es decir se debe basar en los datos que respondieron los diferentes miembros del Grupo Faro encuestados.

Se deberá detallar los resultados de acuerdo al promedio de las respuestas arrojadas por las encuestas, clasificándolas en varias categorías. Como se trata de encuestas de percepción, los análisis deben ser muy cuidadosos en el tipo de afirmaciones que se hagan; no son hechos demostrados, si no que se trata de percepciones o reacciones de los diferentes miembros del Grupo Faro.

Se deben clasificar los resultados de acuerdo a su grado de criticidad, marcando con un color ROJO aquellos resultados cuya percepción sea crítica respecto al evaluado, y que adicionalmente posee grandes vacíos o deficiencias que deberán ser atendidos con prioridad en el plan de acción que surja de la planeación. Para aquellos resultados que revelen una notable debilidad en el ámbito evaluado, poco desarrollados ó que estén desiguales en las distintas áreas del Grupo Faro deberán marcarse con un color NARANJA, esto indicará que se deben trabajar



con el fin de resolver las debilidades encontradas. En color AMARILLO se deberán marcar aquellos resultados que están relacionados con aspectos que se llevan a cabo en el Grupo Faro, pero que aún no se encuentran los suficientemente consolidados. Finalmente en color VERDE se deben marcar aquellos resultados que indican que en el Grupo Faro se están llevando a cabo procesos completos respecto al campo evaluado; esto indica que para los funcionarios del Grupo Faro que respondieron de esta manera se trata de prácticas visibles e identificadas claramente al interior del Grupo. Estas prácticas marcadas en color verde significan que se encuentran en un estado más desarrollado y se constituyen en ejemplos que permitirán al interior del Grupo Faro aprender de su propia experiencia y seguramente facilitarán la tarea de implementación del modelo de Responsabilidad Social Empresarial.

Posteriormente se deberá realizar un informe ó diagnóstico ejecutivo, el cual debe hacerse por escrito con frases precisas y breves, de tal manera que permita a la persona que lea el informe tener una comprensión rápida y global. El informe debe contener la explicación de la metodología utilizada, debe indicar la manera como se recogieron los datos y la forma como se organizó la información. Adicionalmente es necesario incluir en el informe una sección en la cual se indiquen los criterios que el Grupo Faro utilizó en la evaluación. Se sugiere incluir graficas y/o cuadros que consoliden la información. Es muy importante destacar los principales hallazgos del diagnostico, los cuales deberán estar ligados a recomendaciones que se serán de utilidad en las fases siguientes. Finalmente se termina el informe con conclusiones y recomendaciones.

#### **Estrategia 04. DIALOGO CON LOS GRUPOS DE INTERES:**

En esta estrategia interesa conocer quiénes son los actores sociales o grupos de interés del Grupo Faro y definir la respuesta de la empresa con respecto a los temas relevantes para dichos Grupos de Interés.

Dentro de la filosofía de Responsabilidad Social Empresarial es de vital importancia la inclusión y el compromiso de los grupos de interés; es por ello que el Grupo Faro debe trabajar de la mano con los diferentes grupos de interés como una alternativa para mejorar las condiciones que hacen posible las actividades del Grupo Faro, para ayudar a evaluar y gestionar los riesgos e impactos de sus actividades e incrementar la competitividad.

Es importante que el Grupo Faro empiece a considerar como parte de sus grupos de interés además de los socios, trabajadores y clientes a los proveedores, distribuidores y maquiladores, la comunidad que lo rodea, la naturaleza, las instituciones públicas,

Muy seguramente el Grupo Faro ha mantenido comunicación permanente con algunos de los grupos de interés mencionados anteriormente, sin embargo lo más probable es que dicha comunicación se ha limitado al ámbito legal o meramente de negocios. Gana relevancia no solo identificar los intereses y expectativas de los distintos grupos de interés, si no evaluar con ellos los criterios que rigen la Responsabilidad Social, es por ello muy importante que el Grupo Faro logre establecer una comunicación abierta y permanente con dichos grupos de interés, algunas de las herramientas que puede utilizar el Grupo Faro para conseguirlo es mediante foros, paneles, consultas específicas, retroalimentación sobre temas concretos, por intermedio de redes sociales.

Lograr un dialogo permanente y un mejoramiento en la comunicación del Grupo Faro con los diferentes grupos de interés, ayudará al Grupo a tomar mejores decisiones, contará con más información y asumirá una mayor responsabilidad sobre los efectos y posibles afectados tanto positiva como negativamente.

Algunos de los beneficios que obtendrá el Grupo Faro con el mejoramiento de la comunicación con los grupos de interés son por ejemplo: mejorará la capacidad

del Grupo Faro para analizar y gestionar los riesgos debido a que contará con mayor información; obtendrá un mayor aprendizaje sobre sus propios productos; alcanzará una mayor credibilidad con los diferentes grupos de interés; tendrá argumentos suficientes para mejorar la selección de sus empleados e igualmente alcanzar la retención de estos; se le facilitarán las cosas para lograr temas legales como por ejemplo obtener licencias; alcanzando una cooperación fluida con los diferentes grupos de interés ayudará a resolver más fácilmente los problemas comunes entre el Grupo Faro y sus grupos de interés.

## **FASE II: PLANEACION**

### **Estrategia 5 PRINCIPIOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

Los Principios de la RSE serán los Principios Corporativos de las compañías que integran el Grupo Faro que deberán ser coherentes con los principios y la filosofía de cada una de ellas:

Las empresas deberán tener plenamente en cuenta las políticas fijadas en los lugares donde ejercen su actividad y tener en cuenta los intereses de los actores involucrados en la actividad, a este respecto las empresas deberán tener los siguientes principios:

- Contribuir al desarrollo y el crecimiento social, económico y medioambiental para lograr sostenibilidad. Esto significa que el Grupo Faro deberá vigilar el crecimiento económico de sus empleados no solo haciendo los pagos legales y oportunos a sus trabajadores sino implementando talleres que ayuden a educar para el ahorro y el buen manejo financiero de los trabajadores, además se deberá apoyar por medio de la fundación Sueños bajo techo, a aquellos trabajadores que deseen complementar sus estudios profesionales por medio de créditos y auxilios para asegurar el crecimiento social y

profesional, por medio de estas buenas prácticas se logra individuos más educados y consientes de proteger el medio ambiente, además de lograr contribuir a las buenas prácticas de la empresa en este tipo, como es el buen manejo de desechos, reciclaje, reutilización de materias primas, ahorros de agua en los procesos productivos y tratamiento de aguas residuales.

- Respetar los derechos humanos de las personas afectadas por sus actividades de conformidad con las obligaciones y compromisos internacionales del gobierno de acogida. En el Grupo Faro se deberá respetar a todos aquellos que no compartan la filosofía que comunican en sus campañas publicitarias, respetar a las personas que son afectadas por el ruido de sus plantas de producción y además de las políticas que exige cada país del que comercializa sus productos como son Venezuela y Ecuador, además de otros países a los que les maquila productos.
- Fomentar la formación del capital humano particular mente mediante la creación de oportunidades de empleo y el crecimiento de formación a los empleados. El Grupo Faro, como objetivo corporativo tiene incrementar sus clientes para maquilar mas a otras empresas y países, lograr este objetivo asegura la creación de oportunidades de empleo, pero no solo deberá contratar más personas sino asegurar su crecimiento humano y una formación profesional acorde a sus mismos objetivos económicos orientados por una ventaja competitiva y una estrategia de diferenciación.
- Las empresas deberán abstenerse de buscar exenciones no contempladas en el marco legal o en el plan reglamentario relacionado con el medio ambiente, la salud, la seguridad e higiene, el trabajo, la fiscalidad, los incentivos. A pesar de que la empresa Grupo Faro tiene como exigencia de su principal

cliente Levis, la legalidad, esto deberá ser su filosofía, y ser una compañía muy transparente en el cumplimiento de la norma nacional e internacional.

- Apoyar y defender unos correctos principios de gobierno empresarial y desarrollar y aplicar unas buenas prácticas de gobierno empresarial. El gobierno empresarial del grupo Faro es bueno y sano, es una empresa que por su naturaleza familiar conserva el respeto por su Presidente Padre, además cuenta con una buena estructura jerárquica que ayuda asegurar sus buenas prácticas de gobierno empresarial.
- La empresa Grupo Faro deberá desarrollar y aplicar prácticas auto disciplinarias y sistemas de gestión eficaces que promuevan una relación de confianza reciproca entre las empresas y las sociedades en las que ejercen su actividad, sus clientes como Levis, y sus aliados como con sus divisiones en Venezuela y Ecuador.
- Promover el conocimiento por los empleados de las políticas empresariales y su conformidad con ellas, mediante una difusión adecuada de las mismas incluso a través de programas de formación. El grupo Faro debe comunicar a sus empleados los objetivos comparativos su misión Visión y estrategias para que a lo largo del proceso todos tengan el mismo horizonte y no todos vayan en busca de sus objetivos solo personales.
- Abstenerse de tomar medidas discriminatorias o disciplinarias contra los trabajadores que elaboran de buena fe los informes para la dirección o para las autoridades públicas competentes, acerca de prácticas contrarias a la ley, a las directrices o a las políticas de la empresa, pues hay cargos que requieren imparcialidad y deberá ser respetada la integridad de las personas que ocupan estos cargos.

- Alentar cuando sea factible a los socios empresariales, incluidos proveedores y subcontratistas para que apliquen principios de conducta empresarial compatibles con las Directivas, el Grupo Faro tiene un paso adelante en este aspecto pues es una exigencia de su principal cliente Levis la coherencia de sus proveedores con las buenas prácticas de la RSE.
- Abstenerse de cualquier injerencia indebida en actividades políticas locales. Es muy común en nuestro país que la política anti escrupulosa y corruptiva, ayude a empresas a cambio de votos o hacer políticas violando la libertad de elección de los trabajadores el Grupo deberá abstenerse de hacer política dentro de sus instalaciones.

## **Estrategia 6 POLÍTICA Y OBJETIVOS: IDENTIFICAR POLÍTICAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Una vez sean definidos los “Principios de la Responsabilidad social”, y publicados en los sitios de actividad de la empresa se deberá planear como se medirá o se evaluará, aunque hay que tener en cuenta que esto no significa adicionar otro proceso de gestión, porque no lo es, es un estilo de trabajo o una filosofía de vida. Más bien es mirar cómo se relacionan los principios de la RSE con los elementos centrales de la gestión de la empresa.

La primera gestión a mirar será entonces la misión y la visión:

En el tercer capítulo identificamos como están relacionados y se concluye que la misión que es adonde quiere llegar la empresa deberá ser coherente con los principios corporativos de la RSE, la misión del grupo faro es breve y muy amplia al tener como misión “entregar valor a los clientes por medio de prendas de vestir”, entendiendo como valor todas las actividades integradas en la cadena de valor que participan para crear una prenda, que será degustada, medida, probada, y

que generara satisfacción de emociones infinitas a sus clientes directos e indirectos. Lo más importante de la misión es que al momento de hacer la trazabilidad de la cadena de valor encontremos toda la coherencia con los principios corporativos de la Responsabilidad Social Empresarial que se entregue dicho valor a sus clientes cumpliendo satisfactoriamente la filosofía.

La visión como también se menciona en el capítulo 3 nos demarca a dónde quiere llegar la compañía, en el grupo Faro la palabra clave es la confianza, palabra clave en la filosofía de la RSE, deberá entonces la compañía asegurar que los clientes logren reconocer sus prendas con valores adheridos como la calidad y el respaldo para generar la confianza, aliado a la transparencia que es el valor intrínseco de la filosofía de la RSE.

La empresa para implementar esta filosofía y estar seguro de estarla cumpliendo deberá hacer un paralelo entre los principios e identificar que palabra tiene el mismo significado que hace parte de la misión y la visión, para avalar el cumplimiento de dichos principios. Esto respaldará el cumplimiento de esta estrategia.

Toda empresa tiene sistemas de planeación aunque en algunas es muy informal o no es sistemática, en el Grupo Faro algunos procesos cuentan con sistemas de planeación, especialmente las áreas de la confección, y lavandería, también se deberá encargar a un líder de la RSE de verificar la concordancia de esta planeación con los principios corporativos de la RSE.

Como lo hablamos anteriormente todo esto va reflejado en el mapa de proceso o cadena de valor de la empresa, donde habrá un líder responsable de dicho proceso que finalmente tiene unos objetivos específicos de las actividades a cumplir en cada proceso y que será entonces quien determinara y examinara a profundidad si es coherente con los principios corporativos; una vez se saquen

dichas conclusiones esto nos ayudara a determinar cuáles son los grupos de interés que intervienen en cada proceso y como ellos son receptores de los principios ejecutados por la compañía de la filosofía de la RSE.

Cuando la empresa tiene claramente identificados los principios corporativos, la misión y la visión considera cual es su objetivo estratégico, entonces deberá hacerse las siguientes preguntas para corroborar si cumple con los principios de la RSE para el logro de este:

- Cómo se relaciona este objetivo con los grupos de interés del Grupo Faro?
- Qué riesgos y oportunidades tiene el Grupo Faro y sus grupos de interés para lograr este objetivo?
- Cómo el Grupo Faro puede gestionar la relación que tiene para lograr este objetivo?

De estas respuestas el Grupo Faro deberá definir el objetivo estratégico para lograr el cumplimiento de los principios de la filosofía de la RSE. Estos objetivos deberán ser elaborados por grupos de líderes que se reunirán periódicamente en sesiones de 4 horas como mínimo para planear la ejecución de estos principios y buscar cómo integrar a sus actividades y procesos la filosofía y así el logro del objetivo estratégico.

## **Estrategia 7 AMBITOS DE APLICACIÓN O CUADRO DE MANDO**

Después de haber realizado el diagnostico de prácticas de la compañía Faro, de analizar los temas más relevantes aplicables a la empresa y de definir cuáles son los principales grupos de interés en los que interviene directamente la filosofía, el Grupo Faro deberá crear el ámbito que es definir el gobierno corporativo quien tendrá que intervenir en esta aplicación, esta consiste en determinar acciones



generales que el Grupo Faro considere deseables o necesarias con el fin de gestionar los criterios para la aplicación de la Responsabilidad social.

Estas acciones deberán enumerarse concretamente y definir un responsable al interior del Grupo Faro que será quien anima a cumplirlas, ejecutarlas y finalmente las revisa, además deberá establecer indicadores de medición y verificación. Esta persona deberá elaborar un informe que llamaremos Plan de Acción el cual reúne las actividades o acciones planeadas y posteriormente deberá presentárselo a la dirección del Grupo Faro. Esta práctica deberá volverse habitual en el Grupo Faro, de tal manera que se constituya en una filosofía al interior de la empresa.

### **FASE III: EJECUCIÓN**

Lo que se pretende en esta Fase, es que todo lo que se ha planeado se lleve a cabo de manera efectiva en el Grupo Faro, enfatizándose en los responsables de administrar los procesos, los cuales son personas idóneas que tienen la capacidad de dirigir a los grupos de trabajo hacia el logro de los objetivos, como lo son los Gerentes y Directores de área, además se da mucha atención a los procesos de formación que facilitan los cambios que se van a dar después de la fase de planeación y también se da importancia al apoyo que dan las herramientas de comunicación interna y externa de la organización.

### **Estrategia 08. EJECUCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN**

En esta estrategia, el objetivo es que el Grupo Faro desarrolle lo planeado y aprobado en la fase anterior, y para esto se deben adaptar los procedimientos generales y específicos, como lo son los documentos, instructivos y protocolos creados en cada uno de los procesos, de tal manera que se tengan que seguir en adelante para todas las acciones del Grupo Faro, logrando así la implementación,

efectividad y la integración del modelo de Responsabilidad Social Empresarial en toda la compañía.

El Grupo Faro debe hacer procesos de formación de equipos de trabajo, donde los miembros de estos tengan un alto grado de experiencia y esta la pongan en función del logro de los objetivos planteados para el proceso global de ajuste del Grupo a los principios de Responsabilidad Social Empresarial y para lograr esto en la organización, se deben ceder espacios para realizar sesiones de diálogo, conversaciones y comunicados que estén al alcance de todos los miembros de la compañía y así mantener abiertos los canales de comunicación y participación para avanzar de forma conjunta e integrada en el cambio de toda la empresa.

El Grupo Faro debe plantearse si las capacidades y la formación de las personas implicadas en el ejecución del plan de acción, es la idónea para el desarrollo efectivo del modelo de Responsabilidad Social Empresarial, además de esto es posible, que al aprendizaje organizacional y a la comunicación de los procesos, deba sumarle procesos de refuerzo en acciones de sensibilización o de formación en esta materia, también si se considera necesario se puede buscar mejorar la formación de todos los miembros del Grupo en esta filosofía y para esto se pueden incluir procesos de inducción y creación de espacios de entretenimiento en los campos donde la organización lo considere necesario.

Se deben definir procesos comunicativos que den apoyo al proceso de ajuste del Grupo Faro, a sus principios de Responsabilidad Social Empresarial y a las exigencias que hay frente a los grupos de interés, y para esto se tienen que mantener procesos de información y participación y consulta recíproca con estos, debido a esto se deben reforzar los mecanismos de comunicación en función de la responsabilidad social.

En paralelo a las labores de formación y comunicación, el Grupo Faro debe constituir un equipo de trabajo permanente que trabaje sobre el modelo de RSE, y que sea asegurador de su gestión. Este grupo debe estar liderado por la persona designada como responsable del proceso, que debe ser alguien que tenga la capacidad de dirigir y tenga un conocimiento pleno de esta filosofía. Este será quien coordine al grupo y quien sea su portavoz. Este equipo deben estar formado por las personas más idóneas, y que entre ellas se encuentren representantes de todas las áreas del Grupo. Cada miembro del equipo debe difundir todos los procesos relacionados con la Responsabilidad Social Empresarial en las acciones cotidianas de la empresa, también tiene que supervisar en todas las áreas y departamentos, el correcto cumplimiento e implementación de los compromisos y objetivos establecidos por la parte Directiva, además debe sistematizar la información relevante para el reporte de sostenibilidad, según los plazos acordados y personas delegadas para suministrar la información.

La recolección de información como pueden ser la gestionada en los procesos de facturación y gestión, se considera como formalmente documentada. Este tipo de datos resulta relativamente fácil de obtener cuando le hagan falta para responder a ciertos indicadores. EL Grupo Faro tendrá que recurrir a fuentes más informales como lo es el conocimiento y la experiencia de los empleados que trabajan en las distintas áreas de la empresa, para esto deberá realizar entrevistas o encuestas, además con el grupo deberá realizar una lluvia de ideas para averiguar cómo y dónde encontrar la información necesaria. Además el Grupo Faro debe contar con formatos de seguimiento que le permitan medir el avance de los procesos de RSE, como lo son el logro de los objetivos según sus indicadores, cumplimiento de los tiempos y procedimientos propuestos, mecanismos de evaluación consultivos de las personas y grupos de interés afectados.

## **FASE IV: VERIFICACIÓN**

El Grupo Faro en esta fase debe evaluar los resultados en materia de Responsabilidad Social Empresarial, que incluye el desempeño económico, social y ambiental.

### **Estrategia 09. REPORTE DE SOSTENIBILIDAD**

El Grupo Faro con el proceso de elaboración de informes que ha debido desarrollar desde el comienzo de la metodología, debe hacer la recolección de la información que le permita dar cuenta de su estado en cuanto a Responsabilidad Social Empresarial se refiere. Entando el Grupo comprometido con el proceso de RSE, debe realizar la revisión y control de las actividades desarrolladas. Cuando ha comenzado la implementación de la planeación de RSE, se debe gestionar la documentación respectiva. En este paso se elabora y comunica el reporte de las acciones de RSE del Grupo en términos financieros, sociales y ambientales. Este reporte es llamado Informe de Sostenibilidad, el cual se usa para mejorar los procesos de Responsabilidad Social Empresarial y dar continuidad a la relación que se tiene con los Grupos de Interés (gobierno corporativo, organización, clientes, proveedores, medio ambiente y comunidad).

Cuando el Grupo Faro haya creado y puesto en práctica la planeación de Responsabilidad Social Empresarial, debe registrar y recopilar de manera sistemática la información pertinente a los indicadores, y el resultado de esa información es la base para la revisión del desempeño de RSE del Grupo, y esta sirve tanto de información interna como externa para los grupos de interés. De igual manera la organización deberá establecer procedimientos para la gestión de la información, la cual debe incluir e identificar, asegurar, proteger y disponer de datos relevantes para medir cómo va el proceso, dado que los registros deben permitir que los indicadores se puedan observar y verificar. Además la gestión de

la información debe ser completa y relevante, para que a la hora de destinar recursos se distribuyan de manera eficiente en lo estrictamente necesario.

Para este reporte debe mantenerse la documentación el tiempo necesario para que se den los procesos de retroalimentación con los grupos de interés y para poder realizar una verificación. Dentro de la documentación se deben tener:

Los datos de registro de indicadores identificados por el Grupo Faro, actas de reuniones, registro de la toma de decisiones, registro de acuerdos logrados, registro de quejas, resultados de auditorías de RSE en las relaciones comerciales, resultados de auditorías ambientales, resultados de actividades de gestión de las relaciones con los grupos de interés, recibos contables que incluyan los resultados económicos, sociales y ambientales, registro de capacitaciones y por ultimo comunicaciones internas y externas que se hayan realizado.

En la revisión de la implementación del plan de RSE, el Grupo Faro deberá señalarse los plazos fijos para realizar una revisión que le permita controlar el logro de los procesos de Responsabilidad Social Empresarial y en este deberá abordar la responsabilidades y objetivos establecidos, también debe determinar el alcance, la frecuencia y los métodos en la elaboración del informe de sostenibilidad, dado que en este deberá revisar la empresa como conjunto, debido a que la Responsabilidad Social Empresarial no se le puede atribuir a un solo departamento, sino que implica a toda la organización en el conjunto de sus relaciones con sus grupos de interés. Dicho reporte de sostenibilidad debe incluir el cumplimiento de la ley nacional e internacional, consistencia de las acciones con los compromisos asumidos, logro de las metas propuestas y el cumplimiento con las provisiones de las iniciativas voluntarias.

Luego de realizar este reporte de sostenibilidad la alta gerencia deberá revisar la documentación elaborada, antes de darla a conocer, debido a que en esta revisión

se identificarán las oportunidades de mejora y las necesidades de cambios tanto en las prácticas de la empresa como en el direccionamiento estratégico. En esta revisión se deberán incluir la evaluación del cumplimiento de los requisitos legales, los resultados de la revisión interna, la evaluación del cumplimiento, el seguimiento de acciones derivadas de revisiones previas, los cambios en el contexto de la empresa y por último las decisiones para realizar acciones de mejoramiento.

Seguramente luego de realizar esta revisión y tener todos los puntos claros, el Grupo Faro procederá a comunicar a través de un reporte a todos los grupos de interés, la información sobre su desempeño en Responsabilidad Social Empresarial, este reporte deberá contener la información sobre los impactos más relevantes, entendido desde el punto de vista de sus relaciones, que incluyen sus vínculos comerciales más importantes, como lo son sus proveedores y distribuidores, además debe incluir la información relevante para la toma de decisiones para los grupos de interés.

## **FASE V: ASEGURAMIENTO**

Después de haber desarrollado de manera satisfactoria cada una de las Fases y de las Estrategias anteriores, el Grupo Faro deberá construir los planes de ajuste que le permitan mejorar el desempeño de Responsabilidad Social Empresarial dentro de la organización, contando de igual manera con el aporte de retroalimentación de los grupos de interés, sobre el reporte de sostenibilidad.

### **Estrategia 10. MEJORA CONTINUA**

Este es un proceso de retroalimentación que el Grupo Faro deberá realizar, a partir del reporte de sostenibilidad, que le permitirá llegar a acuerdos sobre nuevas prácticas necesarias para fortalecer la gestión de Responsabilidad Social

Empresarial dentro de la organización. Para poder desarrollar este plan de mejoramiento, el Grupo desplegará los elementos obtenidos en el reporte de sostenibilidad, utilizándolos como herramienta para que sean efectivos, sobre todo si ya se tiene un sistema de gestión, dado que se deben adaptar los procedimientos generales y específicos, y modificar los procesos de la organización, para que se integren con el sistema de Responsabilidad Social Empresarial. Luego de haber realizado este proceso de retroalimentación se convocara a los responsables de área para comunicarles los resultados y para que se los den a conocer al resto de los miembros del Grupo, paso seguido se abrirá un periodo de sugerencias para el nuevo plan de acción.

Además, se deberá realizar un proceso con los grupos de interés, revisando las políticas que han guiado las relaciones del Grupo con estos, para esto se invitaran a personas que tengan relaciones directas o incidencias sobre la relación de la compañía con cada grupo de interés y los resultados de esto, serán aprobados por la alta gerencia y se darán a conocer a los grupo más importantes para el Grupo Faro.

Después de llegar a este punto, se ha finalizado el proceso y el Grupo Faro deberá realizar un informe que contenga:

- La síntesis de lo encontrado al comenzar.
- Los procesos implementados, fase por fase, con la síntesis de los principales resultados.
- Las recomendaciones para avanzar en la Filosofía de Responsabilidad Social Empresarial.

## **CONCLUSIONES**

Con la presente monografía logramos comprender que la Responsabilidad Social Empresarial no es una norma Regulatoria sino una filosofía empresarial. Comprendimos que esta filosofía es aplicable a cualquier empresa independiente del tamaño y del objeto social de la misma, porque está concebida para ser aplicada al mejoramiento social y empresarial.

Aunque no es una norma de cumplimiento obligatorio es avalada por diferentes organismos nacionales e internacionales como son la ISO 26000, la OIT, el Libro Verde, entre otros, entendimos que los grupos de interés de las empresas no son solamente sus accionistas y empleados sino que va mas allá integrando a la sociedad que la rodea, a sus proveedores y al medio ambiente.

Concluimos que las nuevas generaciones de Gerentes de las compañías deberán ser impulsores de las buenas prácticas de la Responsabilidad Social Empresarial para lograr que el capitalismo viva en armonía con el medio ambiente y con el futuro del planeta.



## **BIBLIOGRAFÍA**

Empresa grupo faro programa.

Estatutos fundación sueños bajo techo.

Libro verde

Comisión de las comunidades europeas, Bruselas, 18.7.2001 COM(2001) 366 final.

Programa sueños bajo techo.

## **CIBERGRAFIA**

[http://isso26000.blogspot.com/2008/05/iso26000\\_22.html](http://isso26000.blogspot.com/2008/05/iso26000_22.html)

<http://socialmenteresponsable.com/normativas-de-la-rse/>

<http://www.jccconta.gov.co/conferencia2009/responsabilidadsocial.pdf>

[http://www.arpsura.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1210](http://www.arpsura.com/index.php?option=com_content&task=view&id=1210)

[http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/RScat/Guia\\_us\\_Indicadors\\_cast.pdf](http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/RScat/Guia_us_Indicadors_cast.pdf)

<http://www.wbasco.org>

<http://www.osha.gov>

<http://www.fao.org>

<http://www.areandina.edu>

<http://desarrollososteniblepoli.blogspot.com>

<http://www.expofaro.com/es/compania/mision-vision-valores.html>

<http://www.expofaro.com/es/responsabilidad-social.html>

[http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto\\_esr.pdf](http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf)

<http://www.abertis.com/nuestra-vision/var/lang/es/idm/393>

[http://www.trabajo.com.mx/mision\\_de\\_una\\_empresa.htm](http://www.trabajo.com.mx/mision_de_una_empresa.htm)

[http://es.wikipedia.org/wiki/Misi%C3%B3n\\_empresarial](http://es.wikipedia.org/wiki/Misi%C3%B3n_empresarial)

[http://www.pactomundial.org/informeprogreso/recursos/doc/762/2006/27865\\_199199200611240.pdf](http://www.pactomundial.org/informeprogreso/recursos/doc/762/2006/27865_199199200611240.pdf)

<http://planning.co/bd/archivos/Abril2004.pdf>

<http://www.xertatu.net/dokumentuak/up/valores.pdf>